

Työidentiteetin kehitys

Sosiaalisen identiteettiteorian

näkökulma suorahaussa valituilla

Jenni Elisa Emilia Huopainen
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelma
Sosiaalipsykologia
Pro gradu – tutkielma
Joulukuu 2014

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

HUOPAINEN JENNI ELISA EMILIA: TYÖIDENTITEETIN KEHITYS.

Sosiaalisen identiteettiteorian näkökulma suorahaussa valituilla

Pro gradu – tutkielma, 90 s. + liitteet 5 s.

Sosiaalipsykologia

Joulukuu 2014

Tutkielma käsittelee työidentiteetin kehitystä sosiaalisen identiteetin teorian näkökulmasta suorahaussa työhönsä valittujen osalta. Tutkielman tavoitteena on selvittää, mistä kaikesta työidentiteetti (rinnakkaiskäsitteenä työminä) koostuu ja miten sen kokevat juuri suorahaussa työnsä vastaanottaneet, eli ylemmän- ja keskitason johtajien edustajat. Tavoitteena on myös tarkastella tätä työidentiteettiä ryhmäkontekstissa eli sosiaalisen identiteetin teorian viitekehyksessä.

Tutkielman aineisto on kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelmänä toimii haastattelututkimus, tarkemmin lomakehaastattelu eli niin sanottu strukturoitu haastattelu. Haastatteluja on yhteensä seitsemän, joista kuusi tapahtui kasvokkain haastattelut nauhoittaen ja yksi on kirjallinen sähköpostitse toimitettu haastattelu. Aineisto analysoidaan temaattisen analyysin perusteella, sillä aineistosta nousi kuusi eri teemaa, joita kutakin analysoidaan omina alalukuinaan. Tutkielma on laadittu elo–joulukuussa 2014. Empiirinen aineistosuus kerättiin syys–marraskuussa 2014.

Työidentiteetin sisältöön ei ole absoluuttista vastausta, sillä käsite on hyvin henkilökohtainen ja se voidaan kokea eri tavoin. Tutkielman tulosten perusteella työidentiteetin nähdään olevan jotain pysyvää ja samaan aikaan jatkuvasti kehittyvä minän osa, joka näyttää selvästi erottuvan omaksi osakseen elämän muista rooleista. Suorahaussa valitut kokivat työidentiteettinsä kehittyvän jatkuvasti positiivisempaan suuntaan siinä mielessä, että he tunsivat olonsa varmoiksi ja työn vastuullisuudesta huolimatta he osoittautuivat melko seesteisiksi ja solidaarisiksi johtajiksi.

Työhön sopeutuminen on yksi tärkeä tekijä ryhmäidentiteetin kannalta. Kaikki haastatellut kokivat sopeutuneensa työyhteisöönsä eli ryhmäänsä hyvin, ja siten heidän voidaan olettaa hakevan omalle työyhteisölleen sosiaalisen identiteettiteorian mukaista etua tai paremmuutta muihin, ulkoryhmän edustajiin ja yrityksiin nähden.

Asiasanat: Työidentiteetti, työminä, sosiaalisen identiteetin teoria, suoraku, headhunting.

Sisällys

1. Johdanto.....	1
2. Sosiaalisen identiteetin teoria.....	3
2.1. Sosiaalinen kategorisointi ja sosiaalinen identiteetti.....	8
2.2. Sosiaalinen identiteetti ja sosiaalinen vertailu.....	12
2.3. Sosiaalinen identiteetti ja rooliodotukset.....	14
3. Yksilö ja identiteetti työelämän muutoksessa.....	17
3.1. Luottamus ja työelämän muutos.....	23
4. Sosiaalinen identiteetti organisaatiokontekstissa.....	26
5. Suorahaku eli headhunting.....	35
5.1. On-boarding osana suorahakuprosessia.....	41
6. Aineisto ja menetelmät.....	46
6.1. Temaattinen analyysi.....	47
7. Aineiston analyysi.....	49
7.1. Työidentiteetin syntyhetkillä.....	49
7.2. Työn vaihtuminen ja sen vaikutus työidentiteettiin.....	52
7.3. Työhön sopeutuminen.....	57
7.4. Työidentiteetti ja työuralla eteneminen.....	64
7.5. Suorahaku ja uuden työn aloittaminen.....	68
7.6. Työelämän muutokset ja perhe.....	72
8. Pohdinta.....	78
8.1. Aineiston rajoitteet.....	82
8.2. Johtopäätökset ja jatkotutkimus.....	83
Lähteet.....	84
Liitteet	

1. Johdanto

Sosiaalipsykologian alan tutkielmani keskittyy työidentiteetin kehitykseen sosiaalisen identiteetin teorian näkökulmasta, suorahaussa tehtäväänsä valittujen osalta. Sosiaalipsykologiassa on useita tapoja ja näkökulmia tarkastella identiteetin käsitettä, joista tämä tutkielma keskittyy identiteetin ryhmäulottuvuuteen pohjautuen Henri Tajfelin ja John Turnerin (mm. Tajfel 1974; 1981; Tajfel & Turner 1979; Turner 1982) 1970- ja 1980-luvuilla kehittämään sosiaalisen identiteetin teoriaan.

Työidentiteetti on paitsi sosiaalinen identiteetti, siihen yhdistyy myös henkilökohtaisia piirteitä. Käsitteenä se on myös abstrakti, vaikkakin monet konkreettiset asiat vaikuttavat siihen. Sosiaalisen identiteetin teoria tarjoaa mielekkään ja koherentin lähtökohdan tutkielmalle.

Suorahakua ja varsinkin suorahaussa valittujen näkökulmaa asioihin on niin Suomessa kuin globaalistikin tutkittu hyvin vähän, joten tässäkin mielessä suorahaulle on tutkimuksessa paikkansa. Suorahaku keskittyy lähinnä ylemmän- ja keskijohdon rekrytointeihin tai tarkemmin sanottuna hakuihin, sekä asiantuntijahakuihin, joiden tasojen edustajia tässäkin tutkielmassa on haastateltu.

Tutkielmassa on ensiksi syvemmissä tarkastelussa sosiaalisen identiteetin teoria. Tästä seuraa teoreettinen osuus yksilöstä ja identiteetistä työelämän muutoksessa, sillä työelämän muutos on erottamaton osa tämän päivän työelämää ja yksilön identiteettiä. Tämä nopeiden muutosten aika vaatii työntekijältä enemmän joustavuutta ja moniosaamista, mutta myös perhe ja työ kohtaavat aivan uudella tavalla. Sosiaalista identiteettiä tutkitaan myös organisaatiokontekstissa ottaen huomioon tutkielmani kohderyhmä eli ylemmän- ja keskijohdon edustajien näkökulma. Tutkielman teoriaosuuden päättää headhuntingin eli suorahaun ja sen prosessin esittely.

Tutkielman aineisto on kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelmäksi valitsin haastattelututkimuksen, tarkemmin lomakehaastattelun eli niin sanotun strukturoidun haastattelun. Strukturoitu haastattelu tuntui parhaalta vaihtoehdolta selvittää osittain abstraktia aiheitani niin, että kaikki haastatellut ymmärtäisivät kysymykseni samalla tavoin ja ylipäättään ymmärtäisivät, mitä työidentiteetin käsitteellä tässä tutkielmassa haetaan.

Haastateltuja on yhteensä seitsemän. Kuusi haastattelua tapahtui kasvokkain ja haastattelut nauhoitettiin. Yksi henkilö antoi haastattelunsa kirjallisena sähköpostitse. Aineistoa analysoidaan temaattisen analyysin perusteella, sillä aineistosta nousi kuusi eri teemaa, joita kutakin analysoidaan omina alalukuinaan. Tutkielmaani työstettiin elokuusta joulukuuhun 2014.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mistä kaikesta työidentiteetti koostuu?
2. Työidentiteetin kehitys suorahaussa valituilla?
3. Miten työidentiteetti voidaan liittää sosiaalisen identiteetin teoriaan?

2. Sosiaalisen identiteetin teoria

Henri Tajfel kehitti sosiaalisen identiteetin teorian yhdessä John Turnerin kanssa. 1980-luvun alussa ilmestynyt teos *Human groups and social categories* kokoaa Tajfelin ajattelua. Tajfelin elämänhistoria vaikutti osaltaan teorian syntyyn. Henri Tajfel syntyi juutalaisperheeseen Włocławekissa Puolassa 22.6.1919. Toisen maailmansodan alkaessa hän oli kaksikymmenvuotias kemian opiskelija historiallisessa Sorbonnessa, Ranskassa. (Ahokas 2014.)

Tultuaan kutsutuksi Ranskan armeijaan ja vuosi sen nimissä taisteltuaan hän joutui saksalaisten sotavangiksi. Tajfelin juutalainen syntyperä ei kuitenkaan paljastunut, vaan koko sota-ajan häntä siirreltiin eri vankileirien välillä. Tajfel koki elämässään vahvan käännekohtan, kun hän vapauduttuaan ja kotiin palattuaan totesi koko perheensä ja lähes kaikkien ystäviensä saaneen surmansa. (mts. 2014.)

Tämän käännekohtan ansiosta Tajfelin elämä suuntautui kolmella eri tavalla. Hänessä heräsi pysyvä kiinnostus ennakkoluuloja kohtaan, ja tämä käännekohta sai hänet tiedostamaan oman kohtalonsa yhteyden liittyen oman ryhmänsä identiteettiin. Kolmanneksi tämä käännekohta opetti hänelle sen, ettei psykologia yksin pysty selittämään juutalaisten surmaamista, vaan psykologisten prosessien toiminta on ymmärrettävä tietyssä sosiaalisessa ja poliittisessa kontekstissa. Perheensä ja ystäviensä kokemasta kohtalosta huolimatta Tajfel ei kuitenkaan lannistunut, vaan sodan loppumainingeissa hän työskenteli useiden organisaatioiden palveluksessa, muun muassa Yhdistyneiden Kansakuntien pakolaisavussa, jossa hän auttoi sotaorpoja ja keskitysleireiltä pelastuneita uuteen alkuun elämässään. (mts. 2014.)

Vuonna 1946 Tajfel aloitti Englannissa psykologian opinnot ja valmistui vuonna 1954 parhain arvosanoin. Tajfelin tutkimus onkin oivallus siitä, kuinka psykologinen toiminta on laajamittaisten sosiaalisten prosessien muovaajana samalla, kun se on myös itse niiden muovattavana. Tajfel esitti

terävää kritiikkiä ja osoitti myös suuttumuksensa siitä, kuinka psykologit kehittelevät yksinkertaistettuja malleja samalla kun he ovat ”tylsän välinpitämättömiä kaikkea sitä kohtaan, mitä ihmisten yhteiskunnasta tiedetään.” (mts. 2014.)

Tajfel toimi sosiaalipsykologian professorina Bristolin yliopistossa vuodesta 1967 aina kuolemaansa 1982 asti. Professuurinsa aloitettuaan hän toteutti sosiaalipsykologiassa kuuluisat ”minimaalisten ryhmien kokeensa” (Tajfel 1970), jotka koostuivat koulupoikaryhmistä ja joiden spontaanissa käyttäytymisessä välittömästi ilmeni ryhmäkuuluvuuden mukaista sisäryhmien suositainta. Tuloksena kokeista oli, että pelkän luokittelun seurauksena voi olla ryhmien välinen erilaistuminen. Tulosten perusteella Tajfel kehitti yhdessä John Turnerin kanssa sosiaalisen identiteetin teorian, johon tämä tutkielma pohjautuu. (mts. 2014.)

Tajfel (1981, 31) ajatteli, että elämäntilanteiden loputtomissa yhdistelmissä yksilö tuntee, ajattelee ja käyttäytyy sosiaalisen identiteettinsä ehdoilla läpi elämänsä. Yksilön sosiaalinen identiteetti on jäsentynyt hänen ryhmäjäsenyyksiensä välityksellä sekä suhteessa hänen muihin sosiaalisiin identiteetteihinsä (mts. 31.) Sosiaalinen ei sinänsä ole minälle ulkopuolinen ulottuvuus, vaan se sisäistetään sosiaalisen identiteetin muodossa (Postmes 2003, 86).

Minän käsitettä tutkittiin jo 1930-luvulla. Mead (1934) näki jatkuvan kehityksen kuvaavan minää: minä ei ole syntymässä yksilöllä valmiina, vaan se kehittyy sosiaalisten kokemusten myötä, kokonaistuloksena näistä yksilön sosiaalisista suhteista ja hänen suhteestaan muihin yksilöihin tässä prosessissa. (Mead 1934, 135.) Mead teki erottelun minän ”I” sekä sen sosiaalisesti tietoisesta ulottuvuudesta ”me” välillä. ”Me” edustaa sellaisia muiden asenteita minää kohtaan, jotka yksilö olettaa häneen kohdistuvan. Näihin asenteisiin yksilö reagoi ”I”:llään. (mts. 173–175.)

Tajfelin (mts. 31) mukaan on selvää, että sosiaalinen käyttäytyminen määräytyy niiden ryhmien suhteiden mukaan, joihin hän kuuluu sekä jotka ovat

ulkopuolisia hänelle. Näiden suhteiden luonne on vahvasti yhteydessä ryhmien välisen käyttäytymisen sosiaalisesti jaettuihin säännönmukaisuuksiin. (mts. 31.) Toiminnan teorian periaatteiden mukaisesti yksilön toiminta on aina kohteellista eli intentionaalista, ei koskaan päämäärätöntä seikkailua. Tavoitteellisen päämäärän saavuttamiseksi yksilö on motivoitunut toimimaan tietyllä tavalla. (Järventie 2014, 161.)

Sosiaalisen identiteetin teoria syntyi alun perin teoriaksi, jolla selitettiin ryhmien välisiä suhteita. Ryhmien välisten suhteiden sosiaaliset säännönmukaisuudet tekevät yksilöstä sen, mitä hän on ja yksilö puolestaan tuottaa näitä säännönmukaisuuksia. Yksilö kehittyy ja muuttuu symbioottisesti näiden ryhmien välisten suhteiden sosiaalisten säännönmukaisuuksien yhteistyönä. (Tajfel 1981, 31.) Voidaan myös sanoa, että sosiaalisen identiteetin käsite perustuu yksinkertaiselle ajatukselle siitä, että ainakin länsimaisessa kulttuurissa yksilö suosii mieluummin positiivista kuin negatiivista minäkuvaa (mts. 45; Turner 1982, 33), ja että länsimaisessa kulttuurissa yksilön käsitys itsestään ja suhteestaan muihin on ylipäänsä aktiivisen työstön kohteena (Eteläpelto 2007, 91).

Tajfel (1981, 46) muistuttaa, että ryhmien välisen käyttäytymisen tutkimisen tarkoituksena on tuoda esiin tiettyjä sosiaalisen käyttäytymisen erityisyyksiä. Jotta tämä on mahdollista, on (1) tiedettävä jotakin tavoista, joilla ryhmät ovat jossakin tietyssä sosiaalisessa systeemissä rakentuneet, (2) mitä näiden rakenteiden psykologiset vaikutukset ovat sekä (3) kuinka rakenteet ja niiden vaikutukset riippuvat ja liittyvät sosiaalisen todellisuuden muotoihin.

Turnerin (1982, 29) mukaan ryhmien sisäisiä suhteita luonnehtivat ryhmän jäsenten (1) koettu samankaltaisuus, (2) molemminpuolinen viehäytys tai sosiaalinen koheesio, (3) yhteinen kunnioitus, (4) tunteina empatia tai kiintymys, (5) altruismi ja yhteistyö sekä (6) asenteiden ja käyttäytymisen yhdenmukaisuus. Toimivan sosiaalisen identiteetin kognitiivista tulosta voidaan sanoa stereotyyppiseksi kokemukseksi, joka sääntelee sosiaalista käyttäytymistä kahdella eri tapaa. Ensinnäkin se, että altistuminen tietynlaisille

attribuuteille, kuten tunteet, motiivit ja normit, voi laukaista tietynlaisen käyttäytymisen sekä kontrolloida sitä välittömästi. Toiseksi tapa, miten yksilö kokee muut vaikuttaa epäsuorasti siihen, miten näitä muita kohtaan käyttäydytään. (Turner 1982, 29.)

Sosiaalisen identiteetin teorian taustalla on ajatus siitä, että yksilö pyrkii saavuttamaan itsestään omasta mielestään tyydyttävän kuvan. (Tajfel 1981, 254; Brown & Capozza 2006, 4; Hogg 2006, 33–34). On tärkeää huomata, että ryhmät voivat syrjiä toisiaan tai kilpailla keskenään lähinnä pitääkseen yllä positiivista sosiaalista identiteettiä ja erottuakseen muista ryhmistä, ei niinkään siksi, että ryhmien välillä olisi varsinaista konfliktia ryhmäintresseissä. Sosiaalisen kategorisoinnin pohjalta tapahtuvan ryhmien välisen syrjinnän ei ole katsottu liittyvän ryhmän yksilöiden kasvaneisiin itsetuntoihin. (Turner 1982, 34.) Sosiaalinen identiteetti heijastaa ryhmän normeja eli ryhmäkohtaisia tapoja, sääntöjä sekä mahdollisia sanktioita (Postmes 2003, 87). On myös hyvä huomata, että yksilöt ovat monien erilaisten ryhmien ja sosiaalisten kategorioiden potentiaalisia jäseniä. Nämä ryhmät voivat olla tärkeämpiä yksilön minuudelle, kuin ne, joihin yksilö jo kuuluu. (Smith, Tyler & Huo 2003, 161.)

Positiivinen ajattelu omasta itsestään on yksilölle kaikkein mielekkäintä ja ryhmäkontekstissa sosiaalinen identiteetti edustaa tätä minän keskeistä aspektia (Hogg 2006, 34). Myönteisen identiteetin tarpeen omaava ihminen pyrkii löytämään keinoja oman ryhmän myönteiseksi erottautumiseksi muista ryhmistä (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 309; Brown & Capozza 2006, 4; Turner 1982, 33). Myönteisen identiteetin tarve siten motivoi halua arvioida omaa ryhmää kategoriana positiivisesti (Turner 1982, 33). Turner (1982, 30) toteaa myös, että ryhmän positiiviset ominaisuudet nähdään negatiivisia ominaisuuksia todennäköisemmin oman sisäryhmän attribuutteina. ”Meidät” nähdään yksilöinä, mutta ”he” ovat homogeeninen joukko (Horwitz & Rabbie 1982, 267).

Sisäryhmän (vs. ulkoryhmä) (mm. Turner 1982, 34; Liebkind 1988; Jost & Elsbach 2001, 181; Van Knippenberg & Haslam 2003, 63; myös sosiaali-

nen/kollektiivinen me eng. "we" vastakohtana henkilökohtaiselle minälle eng. "I", van Knippenberg & Ellemers 2003, 31) positiiviset ominaisuudet edistävät yksilön sosiaalista identiteettiä sekä tyydyttävät yksilön itsetunnon tarvetta. Voidaan myös sanoa, että jo yksistään kuulumisen johonkin tyydyttää yksilön itsetunnon tarvetta. Itsetunto on siis sosiaalisen identiteetin taustalla vaikuttava olennainen käsite. (Brown & Capozza 2006, 4.) Sosiaalista identiteettiä tutkittaessa itsetunnon painoarvo tulee kuitenkin liittää lähinnä kollektiiviseen itsetuntoon, ei niinkään yksilölliseen itsetuntoon (Hogg 2006, 35).

Sosiaalinen identiteetti tulee ymmärtää sellaisena osana yksilön minäkäsitystä, joka polveutuu tietoisuudesta siitä, että yksilö kuuluu johonkin sosiaaliseen ryhmään tai ryhmiin, sekä siihen, millaista arvoa tai tunteellista merkitystä yksilö liittää tähän ryhmään kuulumiselle. (Tajfel 1981, 255; Brown & Capozza 2006, 16). Brown & Capozza (2006, 16) toteavat, että emotionaalisen merkityksen näkökulma sosiaalisen identiteetin teoriaa tutkittaessa on saanut yllättävän vähän huomiota, vaikka jo Tajfel (mm. 1981) klassisissa sosiaalisen identiteetin teorian tutkimuksissaan painotti sen merkitystä. Voidaan sanoa, että esimerkiksi oman ryhmän arviointi hieman paremmaksi kuin toinen ryhmä ei merkitse sitä, että tästä toisesta ryhmästä ei pidettäisi. Sisäryhmän suosimisen ei tulisi suoraan katsoa olevan verrannainen ulko-ryhmän vihaamiseen. (Brown & Capozza 2006, 17.) Turner (1982, 34) kuitenkin muistuttaa, että *ryhmien* väliselle käyttäytymiselle, verrattuna *yksilöiden* väliseen käyttäytymiseen, on ominaista syrjivä tai kilpaileva luonne.

Yksilön itsemäärittelyssä sosiaalisen identiteetin teorialla on tärkeä osa, yksilö liittyy ryhmään: yksilö on osa lukuisia sosiaalisia ryhmiä, joiden jäsenyydellä on joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus edistääkseen sitä kuvaa, joka yksilöllä on itsestään (Tajfel 1981, 254). Sen lisäksi, että yksilö identifioi itsensä ryhmään, joka tyydyttää hänen tarpeensa kuulua johonkin, on tärkeää, että yksilö tuntee itsensä myös erityiseksi, ryhmässä määritellyksi yksilöksi. Tällaisissa ryhmissä vastavuoroinen altruistinen käyttäytyminen on mahdollista. (Brown & Capozza 2006, 7.) Turner (1982, 31) toteaa, että yksilöt auttavat toisiaan suhteellisen epäitsekäästi sen periaatteen mukai-

sesti, että muiden tarpeet ja tavoitteet koetaan omaan sosiaaliseen kategori-
aan kuuluviksi ja siten kuten omiksi. On myös tutkittu (Horwitz & Rabbie
1982, 264–265), että itsensä ryhmän jäseneksi kokiessaan yksilö antaa
enemmän painoarvoa sisäryhmälleen sekä sisäryhmänsä jäsenilleen verrat-
tuna ulkoryhmiin sekä niiden jäseniin.

Ryhmän sisällä yksilöt kuitenkin kilpailevat siitä, ketkä kuuluvat ryhmän
keskeisiin henkilöihin (Hogg 2006, 35). Asema ryhmän sisällä on yksilöille
tärkeää. Epävarmuutta tähän sijaintiin liittyen pyritään kaikin puolin välttä-
mään: yksilö haluaa tietää, millainen ihminen hän on, kuinka tällaisen ihmi-
sen tulisi käyttäytyä, millaisena muut näkevät hänet ja kuinka hänen tulisi
suhtautua muihin ja kommunikoida heidän kanssaan. Tällainen käyttäyty-
minen on vahvasti yhteydessä sen kanssa, kuinka hyväksi yksilö tuntee
olonsa. (Hogg 2006, 33.) Smith, Tyler & Huo (2003, 163) huomauttavat, et-
tä ryhmästä erottamisen tai ulkopuoliseksi jäämisen mahdollisuus voi olla
yksilön sosiaaliselle identiteetille verrattavissa yhtä uhkaava kokemus, kuin
koko ryhmää koskeva stigma tai haaste.

2.1. Sosiaalinen kategorisointi ja sosiaalinen identiteetti

Sosiaalisen identiteetin käsite kuuluu Tajfelin (1981, 254) mukaan erotta-
mattomana osana sosiaalisen kategorisoinnin sekä sosiaalisen vertailun ja
psykologisen ryhmän erityisyyden käsitteisiin.

Sosiaaliseen identiteettiin liittyen on olennaista, että ryhmän käsite ymmär-
retään kognitiivisena kokonaisuutena, joka on yksilölle merkityksellinen
tietynä hetkenä hänen elämässään. Tajfel (1981, 254; ks. myös Turner
1982, 15) painottaa, että ryhmä tulee tässä yhteydessä ymmärtää jonain
muuna, kuin tietynä kasvotusten nähtävänä joukkona ihmisiä. Voidaankin
todeta (Turner 1982, 15), että esimerkiksi yhteisten tarpeiden jakaminen,
samanlaisten tavoitteiden tai arvojen tai asenteiden yhteys johtaa yksilöiden
väliseen yhteistyöhön, kommunikaatioon sekä yhteiseen vaikuttamiseen.
Sosiaalinen kategorisointi tarkoittaa tässä siten prosessia, joka saattaa yh-
teen sosiaalisia objekteja tai tapahtumia ryhmien sisällä, jotka ovat vastaavia

liittyen yksilön tekoihin, aikomuksiin tai uskomusten kirjoon. (Tajfel 1981, 254.) Oman ryhmän (tai ryhmien) välisten arvojen edustaminen muihin ryhmiin verrattuna on osa ja eräänlainen lohko sosialisatioprosesseja (Tajfel 1981, 254–255).

Tajfel (1981, 255) huomauttaa, että sosiaalisen identiteetin käsite on kuitenkin myös muuta, kuin mitä hänen tutkimuksensa sosiaalisen identiteetin tutkimuksen klassikkona siitä käsittävät. Sosiaalisen identiteetin tutkimuksessa hän keskittyy nimenomaan niihin yksilön ulottuvuuksiin, jotka liittävät yksilön osaksi tiettyjä sosiaalisia ryhmiä ja kategorioita. Tajfelin tutkimuksissa sosiaalinen identiteetti määritellään kuvaamaan rajoitetuissa määrin minän näkökantoja, jotka ovat olennaisia tietyissä sosiaalisen käyttäytymisen tutkimussuunnissa. (Tajfel 1981, 255.)

Sosiaalisen kategorisoinnin prosessi yleensäkin lisää todennäköisyyttä siitä, että yksilö määrittelee itsensä tietyn sosiaalisen identiteetin ehdoin. Tästä puolestaan seurauksena on, että ryhmän yleisesti hyväksytyt normit ja ominaisuudet sisäistetään ja niistä tulee subjektiivisesti samaa merkitseviä yksilön henkilökohtaisten normien kanssa vaikuttaen yksilön ajatteluun ja ohjaten yksilön toimintaa. (Postmes 2003, 87.)

Sosiaalinen kategorisointi voidaan nyt nähdä rakenteena siitä, mikä auttaa luomaan ja määrittelemään yksilön paikan yhteiskunnassa. Yhteiskunta ei vain määrittele, vaan myös luo psykologisen todellisuuden, jossa yksilö elää. Yksilö käsittää itsensä yhteisössä: identiteetti ymmärretään sosiaalisesti määräytynein ehdoin ja näistä ehdoista tulee todellisuutta eletessä osana yhteiskuntaa. (Tajfel 1981, 255.) Ellemers, Haslam, Platow & van Knippenberg (2003, 6) määrittelevät sosiaalisen kategorisoinnin yksilöiden taipumuksena hahmottaa itsensä ja muut tietynlaisissa sosiaalisissa kategorioissa sen sijaan, kuin he olisivat yksittäisiä yksilöitä.

Identiteetin sosiaalisia ehtoja tutkittaessa ryhmäjäsenyyteen voidaan liittää useita seurauksia (Tajfel 1981, 256):

A. Voidaan olettaa, että yksilö pyrkii pysymään ryhmän jäsenenä sekä tavoittelemaan uusien ryhmien jäsenyyttä mikäli näillä ryhmillä olisi tarjottavana jotakin positiivista vaikutusta yksilön sosiaaliseen identiteettiin, niihin sosiaalisen identiteetin ulottuvuuksiin, jotka tuovat yksilölle tyydytystä (Tajfel 1981, 256; Brown & Capozza 2006, 4). Toisin sanoen, yksilö pyrkii identifioitumaan ryhmiin, jotka erottuvat positiivisesti (Hogg 2006, 35).

B. Mikäli ryhmä ei täytä yllä olevia ehtoja, yksilö saattaa jättää ryhmän (Tajfel 1981, 256; Turner 1982, 34; Ellemers ym. 2003, 7), ellei

- i) ryhmästä eroaminen ole mahdollista joistakin puolueettomista syistä, tai
- ii) ryhmästä eroaminen ole ristiriidassa joidenkin tärkeiden arvojen kanssa, jotka ovat itsessään osa yksilön hyväksymää minäkäsitystä, eli erottaa itseään ryhmästä psykologisesti, mielessään. (Tajfel 1981, 256; Turner 1982, 34.) Tällaista ryhmästä eroamista kutsutaan yksilölliseksi liikkuvuudeksi (eng. individual mobility; Ellemers ym. 2003, 7), jollaista suosivat erityisesti yksilöt, joiden ryhmään sitoutuminen on suhteellisen matalaa. Myös ryhmän rajojen ollessa matalat ryhmästä eroamista suositaan. (Ellemers ym. 2003, 7.)

Jost & Elsbach (2001, 187–188) huomauttavat toisaalta, että yksilöllä on tapana vahvistaa itselleen olemassa olevat identiteetit ja niihin liittyvät odotukset siitä huolimatta, että nämä identiteetit olisivat väheksytyjä ja seuraukset minälle ovat erittäin epämieluisia.

C. Mikäli ryhmän jättämiseen liittyy yllä olevia esteitä, tällöin ehdotetaan ainakin kahta erilaista ratkaisua (Tajfel 1981, 256; Turner 1982, 34; Brown & Capozza 2006, 4):

- i) yksilön on mahdollista muuttaa ryhmään liittyviä tulkintojaan ryhmän ominaisuuksista niin, että ryhmän epätoivotut ominaisuudet, esimerkiksi ryhmän matala status, joko oikeutetaan tai muutetaan hyväksyttäväksi tulkitsemalla nämä ominaisuudet uudel-

leen (Tajfel 1981, 256). Tämän ominaisuuksien uudelleentulkinnan on katsottu lisäävän kollektiivista itsetuntoa (Brown & Capozza 2006, 4). Hogg (2006, 35) puhuu tästä kollektiivisesta itsetunnosta sosiaalisen identiteetin positiivisuutena.

ii) Hyväksymällä tilanne sellaisena kuin se on sekä ryhtyä toimiin, jotka johtavat tilanteessa haluttuihin muutoksiin (Tajfel 1981, 256). Ellemers ym. (2003, 7) ehdottavat tässä yhtenä mahdollisuutena toimittavan sosiaalisen kilpailun käsitteen mukaisesti pyrittäen parantamaan sisäryhmän arvoa. Tavoitteena on tällöin sosiaalinen muutos. Tällaista ryhmätason strategiaa käytetään todennäköisimmin silloin, kun yksilöt ovat läheisesti sitoutuneita ryhmään joko psykologisista tai käytännön syistä, ja kun silloiset ryhmien väliset suhteet näyttävät epävakailta tai jopa laittomilta. (mts. 7.)

Ryhmän jäsenet voivat kohottaa ryhmänsä imagoa myös kognitiivisella tasolla. Tällaiset sosiaalisen luovuuden strategiat puolestaan merkitsevät ryhmää kuvailevien ominaisuuksien uudelleenmäärittelyä tuoden esiin vaihtoehtoisia ulottuvuuksia ryhmien välisiin vertailuihin tai esittäen vaihtoehtoisia vertailun kohteina olevia ryhmiä. (Ellemers ym. 2003, 7.)

Tajfel (1981, 256) muistuttaa, että on olemassa myös i) ja ii) – vaihtoehtojen lukuisia yhdistelmiä, kuten se, että ryhmän negatiiviset ominaisuudet ovat ”oikeutettuja” samanaikaisesti, kun tehdään toimia muuttaakseen niitä.

Voidaan myös todeta, että kun ryhmään identifioituminen polveutuu ryhmän yhteisestä erityisyyden sekä yhteenkuulumisen tarpeesta koettu ryhmän erityisyyden lasku saa aikaan erilaistumisen prosesseja. Tällöin huomio voi helposti siirtyä ryhmän negatiivisiin ominaisuuksiin. Koettu itsetunnon ja erityisyyden kokemuksen lasku voi myös saada aikaan vahvojakin erilais- tumisen prosesseja. Toisaalta yksilön omien negatiivisten piirteiden esille nousu saa yksilön korostamaan ja suojelemaan omaa kollektiivista erityisyyttään. (Brown & Capozza 2006, 7–8.)

Jost ja Elsbach (2001, 187) tuovat esille eron korkean statuksen ryhmän jäsenten välillä identiteettiuhkiin liittyen verrattuna matalan statuksen ryhmän edustajiin. Yhtäläillä hyvän itsetunnon omaavat eroavat suuresti huonon itsetunnon omaavista minään kohdistuviin uhkiin liittyen. Matalan statuksen omaavat ryhmät osoittavat suurempaa sisäryhmän suosimista kuin korkean statuksen ryhmät kompensoidessaan uhattuja identiteettejään. (mts. 187, 189.)

D. Tärkeä huomio Tajfelin (1981, 256, 258) mukaan on se, että mikään ryhmä ei ole erottamaton muista ryhmistä. Ryhmän positiiviset vaikutukset yksilön sosiaaliseen identiteettiin, niiden ristiriidat sekä ratkaisut näihin vaativat aina merkityksensä suhteessa muihin ryhmiin (mts. 256). Voidaan myös todeta, että yksilöt, joilla on korkea sisäryhmäidentiteetti, suojelevat vahvimmin oman ryhmänsä arvoja. Kollektiivisella tasolla huono-osaisempien ryhmien edustajat kiintyvät helpommin sellaisiin ideologioihin, jotka pitävät yllä ryhmän status quoa välttääkseen muutoksen tuomia rakenteellisia epävarmuustekijöitä ryhmää kohtaan. (Brown & Capozza 2006, 5.)

2.2. Sosiaalinen identiteetti ja sosiaalinen vertailu

Tajfel (1981, 256) toteaa, että Festingerin mukaan ihmiset arvioivat mielipiteitään sekä kykyjään vertailemalla omiaan muiden mielipiteisiin ja kykyihin, eikä tätä arviointia voida tehdä ilman sosiaalista kontekstia. Tähän Tajfel (1981, 256 – 257) kuitenkin huomauttaa, että tällainen sosiaalinen konteksti voi vain *näyttää* olevan läsnä mielipiteiden tai kykyjen vertailussa. On myös otettava huomioon se yhteys, jonka nämä mielipiteet ja kyvyt saavat sellaisessa sosiaalisessa kontekstissa, kuten kulttuurissa.

Käsitys siitä, että yksilö kuuluu tiettyihin sosiaalisiin ryhmiin ja näillä ryhmäjäsenyyksillä on sekä tunteellista että arvomerkitystä hänelle, voidaan määritellä vain sosiaalisten vertailujen vaikutusten kautta, jotka segmentoivat yksilön sosiaalisen ympäristön hänen omiin ryhmiinsä verrattuna toisiin ryhmiin (Tajfel 1981, 258.)

Jokainen ryhmä on kokonaisuus, joka koostuu kaikista ryhmän ominaisuuksista. ”Mikään sosiaalinen ryhmä ei ole saari” eikä kukaan yksilö ole ”saari”. Ryhmiä voidaan kokonaisuuksina verrata vain suhteessa toisiin ryhmiin, suhteessa niiden koettuihin eroavaisuuksiin sekä arvojen merkityksissä näiden eroavaisuuksien kesken. Määriteltäessä ryhmän käsitettä on järkeä vain silloin, kun ryhmää verrataan muihin ryhmiin. Ryhmää voidaan kutsua ryhmäksi vain silloin, kun sillä on yhteisiä piirteitä tai yhteinen uskomus ja ympäristö koostuu myös muista ryhmistä. (Tajfel 1981, 258.)

Sisäryhmän ja ulkoryhmän välinen sosiaalinen vertailu luo sisäryhmän jäsenille korkeaa statusta tai arvovaltaa ja siten positiivista sosiaalista identiteettiä sekä päinvastoin. Sisäryhmän ominaisuuksien negatiivinen vertailu luo matalan arvovallan tuntua sekä luonteeltaan negatiivista sosiaalista identiteettiä. (Turner 1982, 34.) Ellemers ym. (2003, 6) määrittelevät sosiaalisen vertailun taipumuksena verrata ryhmien sekä yksilöiden suhteellista arvoa suhteessa muiden ryhmien relevantteihin ominaisuuksiin.

Ellemers ym. (2003, 6) esittelevät tähän liittyen myös sosiaalisen identifioitumisen käsitettä, jonka mukaan yksilöt eivät yleensä suhtaudu sosiaaliin tilanteisiin riippumattomina seuraajina, vaan heidän identiteettinsä tyyppillisesti vaikuttaa heidän omat huomionsa sosiaalisesta tilanteesta.

Voidaan myös todeta, että mikä tahansa piirre, joka erottaa sisäryhmän ulkoryhmistä, arvioidaan positiivisesti – piirteestä tulee sosiaalisesti haluttava ja odotettu. Tätä kautta kyseisestä piirteestä muodostuu sisäryhmän jäsenten tavoitteleva sosiaalinen normi. Sisäryhmän edustajat voivat myös pyrkiä liittämään näitä oman ryhmänsä positiivisia ominaisuuksia itseensä ja siten mitä tahansa negatiivisia piirteitä ryhmänsä muihin edustajiin. On myös todennäköistä, että yksilö yhdistää ryhmäjäsenyytensä positiivisia ominaisuuksia ryhmänsä kaikkiin jäseniin. (Turner 1982, 34–35.)

Codol (1975) on kehittänyt tähän yhteyteen sopivan ylikonformisuuden (”superior conformity”) (Codol 1975) käsitteensä. Käsitteen mukaan ryhmäkäyttäytymiselle hyvin ominaisen yhteistyön normin taustalla jokainen

ryhmän jäsen pyrkii olemaan toistaan parempi kussakin tehtävässä ja omaamaan toistaan enemmän tehtävän vaatimia ominaisuuksia sekä siten olevansa lähempänä ryhmän normatiivista ideaalia (mts. 464).

2.3.Sosiaalinen identiteetti ja rooliodotukset

Ihmiset kuuluvat samanaikaisesti useisiin ryhmiin ja sosiaalisiin kategorioihin (Smith, Tyler & Huo 2003, 167) sekä omaavat yhtäaikaaisesti useita rooleja, joilla voi olla vaikutusta myös arkiseen työn ja perheen yhdistämiseen. Yksilö voi yhtä aikaa olla esimerkiksi organisaation jäsen, nainen, etnisen vähemmistön jäsen sekä johtoryhmän jäsen (Smith ym. 2003, 167).

Rooleista ja ihmisen elämästä teatterimaailman silmin on klassisissa kirjoituksissaan esittänyt Erving Goffman (1974). Hän painottaa ”näyttämön” merkitystä yksilön elämässä. Koko maailma on kuin näyttämö ja käytämme kaiken aikamme elämästämme siinä. ”Esitys” tekee yksilöstä lavaesiintyjän, ja tätä esitystä voidaan ”yleisön” toimesta katsoa ja tutkiskella eri näkökulmista. (mts. 124.) Goffman (mts. 129) on esittänyt myös ”roolin” käsitteen sosiologiassa ja yhteiskuntatieteissä. Rooli on kapasiteetti tai toiminta, jonka yksilö ottaa omakseen aina joko ”offstage”, arkielämässä tai näyttämöversiona; persoonana (”person”) elämänsä elämisessä tai hahmona (”part” tai ”character”) näyttämöllä. Mielenkiintoista on, että yksilön tietoisuus elämässä keskittyy monesti juuri tähän rooliin, jollaisen hän omaa tietyssä yhteydessä – ei niinkään merkitykseensä elämässä. Toisaalta näyttämöllä tietoisuus taas keskittyy esitettyyn draamaan, ei niinkään hahmon erityisiin rooleihin. (mts. 129.)

Käsikirjoitus on myös tärkeä osa yksilön esitystä. Ymmärtääkseen näyttämöesitystä syvemmin on pyrittävä saamaan selkeä kuva siitä suhteesta, joka yksilöllä on muihin tekemisiinsä. Oikeassa elämässä yksilö voi kohtuullisissa määrin ennustaa tiettyjen tapahtumien osumista kohdalleen, mutta yksilöiden väliset tapahtumien tulokset ovat ehdottomasti vaikeaselkoisempia. Yksilön on siten mahdollista kirjoittaa käsikirjoitus elämänsä tapahtumista, vaikka monet asiat elämässä eivät olekaan kenenkään hallittavissa tai mää-

rättävissä ja ovat kohtalon sanelemia. (mts. 133.) Saaranen-Kauppinen (2014, 62) puolestaan toteaa sosiaalisten käsikirjoitusten tuntemisella ja kasvojen säilyttämisellä olevan tärkeä rooli yhteisöllisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Kirjoituksissaan Goffman (1974, 125) esittää hienosti, että keskeistä on ymmärtää, että yleisöllä ei ole niin oikeutta eikä velvollisuuttakaan ottaa suoranaisesti osaa lavalla tapahtuvaan dramaattiseen toimintaan, vaikka arvostusta näitä esiintyjä kohtaan voidaankin osoittaa. Esityksen tietyissä kohdissa yleisö voi antaa esiintyjille avoimet aplodit vastavuoroisesti vastaanottaen kumarruksia. Näytelmän osanottajien, niin esiintyjien kuin yleisönkään, koolla ei ole väliä, vaikkakin aina jokin raja menee liittyen näkymiin ja ääniin. (mts. 125.)

Esitykset voidaan myös luokitella niiden puhtauden mukaan sen perusteella, millaista erityisarvoa katsojat antavat esitykselle. Goffman (1974, 125) toteaa myös, että jollei ole yleisöä, ei ole myöskään esitystä. Poikkeuksena tästä Goffman (mts. 125) antaa ”tilapäiset” kodin piirissä tapahtuvat esitykset, kuten ystäville kerrottavat tarinat tai vanhemman lukemassa iltasatua lapselleen. Tässä viitataan termiin henkilökohtainen, sillä esiintyjä tyypillisesti vastaa omista lavasteistaan, eikä mitään tällaista esitystä edeltävää toimintasuunnitelmaa tarvitse olla tehtynä (mts. 125).

Yksi tapa esitellä ryhmiin kuuluvuuksien päällekkäisyyksiä on Berryn (1989) typologia neljästä ihmiskategoriasta, joissa identifikaatio ylempiarvoisen (eng. ”superordinate”) ryhmän, kuten yhteisön tai työorganisaation jäsenyyden, kanssa risteää alisteisemman (eng. ”subgroup”) ryhmän, kuten etnisen ryhmän jäsenyyden, kanssa. (1) Assimiloituvaa kategoriaa kuvaa vahva identifikaatio ylempiarvoiseen ryhmään ja heikko identifikaatio alisteisempaan ryhmään. (2) Separatistikategorialla puolestaan kuvaa heikko identifikaatio ylempiarvoista ryhmää kohtaan ja vahva identifikaatio alisteisempaa ryhmää kohtaan. (3) Kaksoiskulttuurista kategorialla kuvaa vahva identifikaatio sekä ylempiarvoista että alisteisempaa ryhmää kohtaan. (4)

Vieraantunutta kategoriaa kuvaa heikko identifikaatio kumpaankin ryhmään. (Berry 1989; Smith, Tyler & Huo 2003, 168.)

Pitkällä aikavälillä työntekijät, joiden työ suosii organisatorisia tavoitteita ja intressejä muiden roolien, kuten perheidentiteetin, kustannuksella, voivat tulla epätasapainoisemmiksi ja henkisesti pahoinvoivemmiksi ja siten myös vähemmän tuotteliaiksi (Van Knippenberg & Ellemers 2003, 42).

3. Yksilö ja identiteetti työelämän muutoksessa

Työelämän muutosta voidaan kuvata monella tapaa. Julkunen (2007, 24) toteaa yksilöiden suhtautuvan hyvin eri lailla työelämän muutoksiin. Herkemmin uudistuksiin tarttuvat yksilöt asettuvat kehittämishankkeiden kärkeen eivätkä pelkää muutoksia. Tällöin uudistuksia pidetään innostavina tai ainakin väistämättöminä. Toiset taas kokevat uudistusten uhkaavaan omaa työpaikkaa, pätevyyttä ja jaksamista sekä kokevat muutosten jatkuvasti järkyttävän työnteon perusteita. Nuorten katsotaan monesti edustavan enemmän tätä muutoshalukkuutta ja energisyyttä, eläkeikää lähestyvien taas olevan kriittisempiä ja haluttomampia tarttumaan uuteen. (Julkunen 2007, 24–25.) Oman itsensä uudistumisen katsotaan kuitenkin nykyisen ymmärryksen mukaan olevan ainoa tapa selvitä muuttuvassa toimintaympäristössä (mts. 42).

Van Knippenberg ja Ellemers (2003, 42) toteavat, että yksilö voi samaistua liiallisesti ryhmään tai organisaatioon. Tällainen yli-identifioituminen voi saada yksilön pitämään liiaksi kiinni nykyisestä tilanteestaan sen sijaan, että hän adaptoituisi muuttuneeseen tilanteeseen. Yli-identifioitumisen tuloksena voi olla myös hyvin homogeeninen organisaatio, jonka kulttuuri painottaa yhdenmukaisuutta organisatorisen päätöksenteon ja innovoinnin kustannuksella ja siten lopulta myös organisaation tehokkuuden kustannuksella.

Työelämän monimuotoisuus ja muutos näkyy globaalisti myös esimerkiksi siinä, että valtioista ja yhteisöistä, yhteiskunnasta, on tullut etnisesti yhä monimuotoisempia, kasvava määrä naisia saa mahdollisuuden astua työelämään, perinteiset ammatilliset määrytykset häviävät ja että moninaiset työryhmät ovat yhä suositumpia (Van Knippenberg & Haslam 2003, 61; ks. myös mm. Julkunen 2007).

Luhmann (1998, 45) puolestaan kuvaa yksilöä modernissa yhteiskunnassa sosiaalisen systeemin alamaiseksi, toisaalta ennustaen yhteiskunnan myös tuhoutuvan omaan logiikkaansa – ei ehkä kapitalistisessa mielessä, vaan

ekologisesti. Luhmann (mts. 45) puhuu ennustettavuudesta modernin yhteiskunnan attribuuttina, mutta samalla kysyy, mitä hyötyä kaikesta ennustettavuudesta on, mikäli emme pysty ohjaamaan yhteiskunnan evoluutiota toiseen suuntaan.

Omien kykyjen ja potentiaalien käyttö sekä jatkuva kehittäminen kuuluvat modernin yhteiskunnan perusideologioihin (Julkunen 2007, 27). Länsimaiselle individualismille tällainen omien kykyjen kehittäminen on olennaista, ja Järventie (2014, 167) toteaaakin individualismin olevan pahimmillaan armotonta. Yksilön elämässä on viime kädessä hänestä itsestään kiinni, miten hyvin hän voi ja miten hänellä menee (Järventie 2014, 167; Eteläpelto 2007, 96). Kilpailuyhteiskunnalle ominaiseksi voidaan luonnehtia myös läpinäkyvyyttä, suoritustason mittaamista sekä suorituksista palkitsemista. Nämä ominaisuudet luovat arvojärjestystä sekä ovat omiaan seulomaan ja palkitsemaan erinomaisuutta, huippua ja osaajia. Eriarvoisuus valjastetaan kilpailun palvelukseen ja pakotettuna yksilön tulee näyttää ja esitellä omia kykyjä ja saavutuksiaan. (Julkunen 2007, 27.)

Yksilöltä tai yhteisöltä vaaditaan identiteettityötä tai identiteettineuvotteluja, jotka mahdollistavat itsen määrittelyn uudelleen silloin, kun aiempi käsitys itsestä on joutunut kyseenalaiseksi tai ristiriitaisten voimien kohteeksi. Tällainen tilanne on alati muuttuvassa työelämässä hyvin mahdollinen, ja mitä voimakkaampi itseä koskeva muutosvaatimus on kyseessä, sitä laajempi on uudelleen määrittelyn tarve. Voimakkaista muutosvaatimuksista esimerkkeinä voivat toimia muun muassa työn tai ammatin vaihtaminen sekä työtehtävien tai työroolien muutos. (Eteläpelto 2007, 94.)

Identiteettien rakennus on yhä enemmän yksilöllisten valintojen varassa, mikä on tuonut sosiaaliselle identiteetillekin uutta pinta-alaa. Media, kuluttaminen ja globaaleilla työmarkkinoilla käytävä työnjako sekä töiden, ammattien ja työorganisaatioiden lisääntyvä epävakaisuus esittävät omat vaihtoehtonsa yksilöllisiin valintoihin. Kulttuurien ja arvojen erilaisuus, muuttuvuus ja epävakaisuus tekevät identiteettien rakennuksen entistä vaativammaksi. (Eteläpelto 2007, 95.)

Ominaista kilpailuyhteiskunnalle on enenevissä määrin myös omien kykyjen pukeminen tuotteiksi. Eräänlaisen yrittäjäasenteen omaksuminen on hyväksi, sillä itsestään on kehitettävä tuote, jolla on kysyntää ja asiakkaita. (Julkunen 2007, 27; Eteläpelto 2007, 94.) Tietoisuus omasta työidentiteetistä on tärkeää, sillä sitä vaaditaan nykyisin lähes kaikissa töissä liittyen esimerkiksi oman työn tuloksellisuuden arviointiin tai palkkaneuvotteluja varten. Oman osaamisen, työn tulosten ja tavoitteiden jatkuva dokumentointi, esittely ja näkyväksi tekeminen on nykypäivän työlle ominaista. (Eteläpelto 2007, 94.)

Yksilölle tärkeitä ominaisuuksia kilpailuyhteiskunnassa pärjäämiselle listaa myös Saaranen-Kauppinen (2014, 60), jonka mukaan tämän päivän työelämässä työntekijän olennaisiin ominaisuuksiin kuuluu muun muassa kyky luottaa itseensä, hallita tunteitaan ja olla empaattinen. Nämä ominaisuudet puolestaan viittaavat siihen, että työntekijällä on ”selkärankaa”, jonka avulla yksilö puolestaan pystyy toimimaan lojaalisti, vastuuta kantaen, epäkohtiin puuttuen ja muita kunnioittaen. (mts. 60.)

Julkunen (2007, 28) toteaa Suomessa tavoiteltavan ”korkeastrategiaa”, jossa halvan työvoiman sijasta kilpaillaan lähinnä korkealla koulutustasolla, osaamisella, innovatiivisuudella ja tietoyhteiskuntainvestoinneilla. Osaajien, ja vielä erikseen huippuosaajien katsotaan edustavan kilpailukyky-yhteisön ydintä. (Julkunen 2007, 28.) Samalla työvoiman käytön riskit pyritään siirtämään niin toisille työnantajille kuin työntekijöillekin. Erilaiset yhteistyöryhmät ja verkostot edustavat myös osaltaan tätä vastuun siirtämistä (Julkunen 2007, 30; Saaranen-Kauppinen 2014, 54.) Tämä ilmenee ulkoistamisena, alihankkimisena, vuokrafirmoina, kilpailuttamisena ja erilaisina projekteina. Työttömyys, irtisanomisherkkyyys, määräaikaisten työsuhteet, osa-aikatyöt sekä työaikojen venymiset ovat myös hyvä esimerkki tällaisesta riskien siirtämisestä. (Julkunen 2007, 30.)

Erityisesti määräaikaisten työsuhteiden yleistymisen sekä siten määräaikaisten työntekijöiden sitoutuneisuus työhönsä on täynnä ristiriitaisia oletuksia

ja tuloksia (Julkunen 2007, 32; Eteläpelto 2007, 96). Määräaikaaisilta työntekijöiltä odotetaan erityisiä ponnisteluja uusiakseen paikkansa kun samalla näihin työsuhteisiin liittyy osittainen irrallisuus ja emotionaalinen kiintymättömyys (Julkunen 2007, 32). Työyhteisöön, ryhmään kiintymiseen, liittyy toisaalta olennaisesti myös jonkinlaisten (positiivisten) tunteiden ja yleisestikin emootioiden (mm. Tajfel 1981) ulottuvuus. Tällainen emotionaalinen valjuus ei ainakaan sosiaalisen identiteetin teorian periaatteiden mukaisesti toimi suotuisasti yksilön sosiaalisen identiteetin kehityksen, tässä tapauksessa organisaatioon kiintymisen, kannalta. Työn epävarmuuden kokemus johtaa myös Saaranen-Kauppinen (2014, 60) mukaan helposti epäluottamukseen ja tyytymättömyyteen niin työtä kuin koko organisaatiota kohtaan.

Työidentiteettiään voi olla suuresti muuttuneessa (ja muuttuvassa) työelämässä vaikea määrittää. Julkunen (2007, 35–36) kiteyttää osuvasti koko tämän päivän työelämää koskevia yleisiä väitteitään seuraavasti:

1. Työelämän tutkimuksen viitteenä tieto, informaatio, asiantuntemus ja osaaminen ovat syrjäyttäneet ammatin.
2. Edelliseen liittyen tietomonopolit ovat purkautuneet. Tieto on nykyään sähköisesti kaikkien saatavilla, eikä siten tietoa löytääkseen tarvitse ottaa keneenkään yhteyttä erikseen.
3. Ammattinimikkeet muuttuvat jatkuvasti sekä niiden merkitys on muuttunut epämääräisemmäksi. Onnismaa (2006, 11) toteaa liiallisen kiinnittymisen ammattiin nähtävän työelämässä jopa haitallisena joustavuuden esteenä.
4. Työelämässä oppiminen jatkuu koko elämän. Tästä esimerkkinä Julkunen (2007, 35) antaa muun muassa monien uusien ammattien oppimisen, joita yksilö joutuu elämänsä aikana kohtaamaan (myös Ylijoki 2014, 41). Koulutus on enemmänkin pohja, jolta ammatin ja työn oppiminen alkaa. (Julkunen 2007, 35.) Eteläpelto (2007, 94) puolestaan puhuu elinikäisestä oppimisesta. Toisaalta opinnoissa korostetaan nykyään yhä enemmän työelämälähtöisyyttä, jotta opinnot ja työelämä saataisiin erilaisten yritysyhteistöiden avulla yhdistettyä jo opiskeluaikana.

5. Moniammatilliset taidot ovat painottuneena. Ammattitaito pilkotaan lukuisiksi taidoiksi, jotka ovat yhteisiä eri ammattien edustajilla. Esimerkkeinä tästä Julkunen (2007, 35–36) antaa muun muassa kielitaidon, tietotekniset taidot, sosiaaliset –ja ihmissuhdetaidot, yhteistyötaidot, johtamistaidot, yrittäjäystaidot ja projektiosaamisen.
6. Koko elämän alueelle ulottuvat työelämän uudet vaatimukset eli jatkuvan kommunikoinnin kyky ja joustavuus kehittyvät koko elämän ajan. Tässä Julkunen (2007, 36) muistuttaa prekariaattiteoriasta, jonka mukaan koko elämästä on tullut työtä ja työssä tarvittavien kykyjen, informaation, mielialan ja ruumiillisuuden tuottamisen aluetta. Tämän teorian mukaisesti ihmisille olisi siten maksettava myös elämästä eikä vain työstä.
7. Tutkinto ei ole suora lupaus työmarkkinoille sijoittumisesta. Työnantajat hakevat juuri heidän tehtäviinsä sopivaa ”oikeaa” tyyppiä (ks. myös Onnismaa 2006, 11), jolloin muutkin ominaisuudet pitkälti ratkaisevat, eivät vain tutkinto. Työnhakijan antama kuva aloitekyvystä, energiasta, luotettavuudesta ja työmoraalista on olennaista. Oma osaaminen ja persoonana on tuotava esille, pelkkä ammattitaito ei riitä.

Hajauduttuaan monitahoisiin todellisuuksiin työelämässä voidaan nähdä myös yhteisiksi koettuja piirteitä, kuten työn kasvavat vaatimukset niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Työssä ei vaadita vain tehokkaampaa suoriutumista ja enemmän suorituksia, mutta myös parempaa pohjakoulutusta, uusien asioiden oppimista, monitaitoisuutta, kansainvälisyyttä, entistä suurempaa vastuuta ja joustavuutta. Yritysten kehittämä muutosherkkyys on myös yksi tekijä, joka vaatii toiminnan ja henkilöstön joustavuutta. Toisaalta työn tarjoamat vaikuttamis-, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet ovat lisääntyneet ja työn yksitoikkoisuus on vähentynyt. (Julkunen 2007, 39–40.)

Työelämän kasvavien vaatimusten seurauksena yksilö kokee kiirettä, työpaineiden ja henkisen kuormituksen kasvua sekä niiden aiheuttamia psykosomaattisia oireita, kuten väsymystä ja univaikeuksia (Julkunen 2007, 40). Raju sitoutuneisuus työhön voi sairastuttaa ihmisen tai saada hänet burnoutiin. Myös avioliitto tai muut sosiaaliset suhteet voivat kärsiä. (Van

Knippenberg & Ellemers 2003, 42.; ks. myös tämän tutkielman kappale 3.1.) Nykyajan kiireisen työtahdin huomioi myös Ylijoki (2014, 42), joka artikkelissaan esittelee postmodernia verkostoaikaa, jolle ominaista on kaoottisuus, ei-ennustettavuus, kontrolloimattomuus, epävarmuus ja ajan katkonaisuus. Eteläpelto ja Onnismaa (2006) tuovat myös esille viime vuosien kiireen ja työpaineiden lisääntymisen.

Työntekijöiden autonomia ja vaikutusmahdollisuudet ovat yleisesti ottaen lisääntyneet, mutta mahdollisuudet työtahtiin ja työmäärään vaikuttamiseen ovat säilyneet entisellään. Työn epävarmuuden kasvu ja työn mielekkyyden väheneminen korostuvat. Hyvä huomio on, että työn epävarmuudella ei tarkoiteta vain irtisanomisen uhkaa tai määräaikaisen työsuhteen päättymistä, vaan muitakin suuria ja ennakoimattomia muutoksia, jotka uhkaavat omaa selviytymistä ja jaksamista. (Julkunen 2007, 40.) Viime vuosina työelämän muutokset on voitu tiivistää muutoksen ja murroksen synnyttämään epävarmuuteen (mts. 41). Yksilön peloista keskeisimpänä on vaara tulla tarpeettomaksi ja hyödyttömäksi (mts. 41–42).

Työn identiteettiä muokkaava vaikutus työelämän muutoksen toimesta tunkeutuu voimakkaasti myös muille, aiemmin yksityisinä pidetyille elämänalueille. Perhe-elämä, asuinpaikka ja lasten hankkiminen ovat vahvasti yhteydessä yksilön elämää sääteleviin työmarkkinoihin. Työelämän vaatimukset yhdessä yksilöityvän yhteiskunnan hallintakeinojen kanssa ohjaavat voimakkaasti ja entistä suoraviivaisemmin myös koulutuksen ja kasvatuksen sisältöjä ja rakenteita. Samanaikaisesti tähän liittyy ajatus siitä, että työn, oppimisen ja koulutuksen entistä kiinteämpi toisiinsa kytkeminen auttaa selviytymään globaalin yhteiskunnan ja työelämän muutoksista. (Eteläpelto 2007, 94.)

3.1. Luottamus ja työelämän muutos

Luottamus ei ole vain yksilöiden ominaisuus, vaan myös yhteinen tila. Luottamuksessa on yksilöiden välisiä eroja niin tulevaisuuden, yhteiskunnan kuin toisten ihmisten suhteen. Resurssina toisilla on enemmän ja toisilla vähemmän sisäistynyttä luottamusta, ja elämään liittyvät pettymykset kuluttavat tätä resurssia. Luottamusresurssin kuluessa loppuun tilalle astuvat epäluuloisuus ja äärimmillään vihamielisyys ja vetäytyminen. (Julkunen 2007, 46.) Työelämän jatkuvien muutosten ei ole vaikea ymmärtää syövän yksilön luottamusta työhön. Voidaan myös todeta, että muihin ihmisiin, päättäjiin ja omaan tulevaisuuteen kohdistuvaa luottamusta on ymmärrettävästi eniten sellaisilla ihmisillä, joiden elämänkulku on ollut onnekas ja joilla on paljon toimintaresursseja (Julkunen 2007, 46).

Saaranen-Kauppinen (2014, 54) toteaa, että tämän päivän työelämässä sosiaalinen toiminta, jota pidetään toivottuna ja sopivana, käsitteellistetään osaamiseksi ja taidoiksi, ei enää niinkään luonteen- tai persoonallisuuden piirteiksi tai hyveiksi. Ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot ovat korostunut osa yhteisöjen ja niiden jäsenten terveyden, hyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämistä. Verbaalinen ja nonverbaalinen kommunikaatio ja toisten ihmisten rooliin asettuminen ovat sosiaalisten taitojen harjoittelun eri muotojen keskiössä. Tässä yhteydessä voidaan melko yleisesti puhua myös esimerkiksi sosiaalisesta älykkyydestä tai tunneälystä. (mts. 54–55.)

Työelämässä yksilö nähdään taidon kehityksessä aktiivisena toimijana, hän ei ole vain passiivinen piirteidensä tai ominaisuuksiensa vanki. Taitojen ajatellaan edustavan mahdollisuuksia ja tasa-arvoa, jotka ovat mahdollisia kaikille niiden yleisesti opittavissa ja kehitettävissä olevan luonteensa vuoksi. Sosiaalipsykologisesti sosiaaliset taidot ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toteutuvaa joustavaa, tilanteeseen ja ympäristöön sopivaa toimintaa. Sosiaaliset taidot kohdistuvat aina jollakin tavoin muihin ihmisiin, joten ne eroavat muista taidoista. Sosiaalisen tiedon prosessointi on olennainen osa sosiaalisia taitoja: yksilö havainnoi sosiaalisia tilanteita, tekee niiden perustalta tulkintoja sekä suuntaa ja toteuttaa omaa toimintaa sosiaalisten vihjei-

den ja tarpeiden mukaisesti. Tällainen käyttäytyminen on sosiaalista, tavoitteeseen suuntautuvaa ja kuhunkin tilanteeseen sopivaa käyttäytymistä, jossa toiminnan eri osat ovat toisiinsa kiinteästi synkronoituja. (Saaranen-Kauppinen 2014, 55–57.)

Työelämän muutoksessa olennaisesti korostuviin sosiaalisiin taitoihin voidaan liittää esimerkiksi ajoitus ja vastavuoroisuus. Vuorovaikutuksen osapuolten taidot tulevat olla toisiinsa nähden samankaltaisia ja yhteensopivia. Ihmisten väliset suhteet ja niiden piirteet, eivät niinkään taitavat kommunikoijat ja toimijat, ovat siten sosiaalipsykologisesti tarkastellen kiinnostavia. (Saaranen-Kauppinen 2014, 57.)

Sosiaalisen taitavuuden voidaan sanoa olevan kykyä olla vuorovaikutuksessa niin, ettei käyttäytymistä arvioida negatiivisesti muiden yksilöiden taholta. Se on prososiaalista toimintaa, jossa vuorovaikutuksen osapuolten odotukset ja toiveet kommunikaatiosta kohtaavat toisensa erilaisissa tilanteissa. (Saaranen-Kauppinen 2014, 57–58.) Sosiaalisen toiminnan rakennuksessa sosiaalinen taitavuus kehittää samalla myös ryhmän sosiaalista identiteettiä (mts. 65). Sosiaalisen taitavuuden arvioiminen rakentuu siten kulttuurisista sekä yksilöihin ja ryhmiin liittyvistä merkityksistä (mts. 58).

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa onnistuminen ja sosiaaliset taidot voivat olla myös tilannesidonnaisia. Yksilö voi onnistua sosiaalisessa vuorovaikutuksessa useissa eri yhteyksissä, mutta jossakin yhteydessä ei. Taitavuuden katsotaankin määrittyvän ihmisten välisissä suhteissa ja tilanteissa, jotka ovat aina kiinnittyneitä laajempiin sosiokulttuurisiin kehyksiin. Saaranen-Kauppinen (2014, 58) huomauttaa, että myös eri ammattialoihin ja työtehtäviin liittyy erityisiä kriteereitä ja odotuksia sosiaalisen toiminnan sopivuudesta ja arvostuksesta. Sosiaalisuus on tiivistettynä kiinnostusta muihin ihmisiin ja tarvetta olla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa tietynlaista synnynnäisestä temperamenttipiirteestä kumpuavaa seurallisuutta ja sen tarvetta. Sosiaalisella taitavuudella taas voidaan puolestaan merkitä kykyä selvittää ja onnistua sosiaalisissa tilanteissa, mikä on suurelta osin sosi-

aalisessa vuorovaikutuksessa kasvatuksen ja kokemusten myötä opittua.
(mts. 58–59.)

Saaranen-Kauppinen (2014, 59) huomauttaa, että sosiaalisten taitojen oppimisen kannalta sosiaalisuus ei ole välttämätön edellytys, joka automaattisesti johtaisi hyviin sosiaalisiin taitoihin. Sosiaalisuuteen voi kuulua myös kielteisiä piirteitä, kuten riippuvuus toisista ja kykenemättömyys tulla toimeen muiden kanssa. Toisaalta taas ujoina ja hiljaisina pidetyt yksilöt voivat olla sosiaalisesti taitavia yhteisölliseen hyvään pyrkiviä toimijoita. ”Matalan profiilin” pitäminen ei siten ole tutkimustenkaan mukaan ollenkaan huono asia. (mts. 60.)

4. Sosiaalinen identiteetti organisaatiokontekstissa

Työidentiteetin käsitteen määrittäminen suomen kielessä poikkeaa englantinkieliseen määrittelyyn verrattaessa hieman haastavalla tavalla, sillä suomen kielessä vastaavaa määrittelyä ei varsinaisesti ole. Eteläpelto (2007, 90) erittelee artikkelissaan näitä käsitteitä: ”occupational identity” viittaa jonkin elinkeinohaaran mukaiseen ammatilliseen identiteettiin, ja ihmisen henkilökohtaisesta suhteesta tiettyä yhteiskunnallista tehtäväroolia kohtaan, esimerkiksi kutsumusammattiin liittyen, voidaan käyttää käsitettä ”vocational identity”. Termi ”professional identity” puolestaan viittaa nykyisin laajasti muitakin kuin professionaalisia töitä ja ammatteja koskeviin identiteetteihin. (mts. 90.) Lisäksi Eteläpelto (mts. 90) erottaa työidentiteetin käsitteen termeistä ”amatillinen identiteetti” sekä ”ammatti-identiteetti”, joka myös tässä tutkielmassa otetaan huomioon ja pyritään keskittymään erityisesti ”työidentiteettiin”.

Eteläpelto (2007, 90) kuvaa työhön liittyvän identiteetin edustavan laajasti ihmisen ja työn välistä suhdetta. Työhön liittyvässä identiteetissä yhdistyvät ammattialan yhteiskunnallinen, sosiaalinen ja kulttuurinen käytäntö yhdessä yksilön rakentamiin ja jatkuvasti muokkaamiin yksilöllisiin merkityksiin ja käsityksiin työn asemasta elämässä sekä työhön liittyviin arvoihin ja eettisiin sitoumuksiin. Itse työidentiteetin Eteläpelto (mts. 90) katsoo rakentuvan oman henkilöhistorian perusteella, ja siihen sisältyvät myös tulevaisuuden odotukset suhteessa työhön.

Eteläpelto ja Vähäsantanen (2006, 31) toteavat työhön liittyvän identiteetin rakentuvan nykypäivän jälkiteollisessa yhteiskunnassa yrityksen ja työorganisaation arvojen myötäisesti verrattuna käsityömaisen ja teollisen ajan tradition- ja sääntöjen noudattamisen aikaan. Organisaatiota ei myöskään enää nähdä hierarkkisena ja patriarkalisena, vaan tällaisen näkemyksen ovat korvanneet käsitteet verkostoista, tiimeistä ja laatupiireistä. Organisaati-

tiomalleja edustavat niin ikään litteät hierarkiat, hajautettu päätöksenteko, joustavuus sekä epäselvyyden ja epävarmuuden sieto. (mts. 30.)

Työhön liittyy vahvoja subjektiivisia kokemuksia, syvää tyydytystä sekä yhtäläillä syvää ahdinkoa. Subjektiivisten kokemusten luonne voi tutkimuksellisesti olla haastavaa selvittää, mutta ne ovat sitä todellisuutta, jonka varassa yksilöt toimivat. (Julkunen 2007, 37.) Kokemukset ja tunteet ovat muun muassa Tajfelin (1981) ja Postmesin (2003, 87) mukaan tärkeä osa sosiaalista identiteettiä. Turner, Pratkanis ja Samuels (2003, 136) tunnustavat myös sosiaalisen identiteetin emotioaspektin tärkeyden. Identiteetin metamorfoosin prosessi voi olla hyvin herkkä, sillä identiteettiin liittyvät tunnesiteet ovat usein vahvoja ja ryhmällä on korkea motivaatio suojella tätä identiteettiä (mts. 136).

Saaranen-Kauppinen (2014, 61) puhuu sosiaalisesta taitavuudesta, jonka hän organisaatiokontekstissa katsoo olevan eräänlaista organisaation strategia- ja kehittämisosaamista. Osana johtajuutta sosiaalinen taitavuus on yhtä lailla kaikkien yhteisön jäsenten toimintaa, organisaatiokansalaisuutta. Instituutioiden sääntöjen, resurssien ja merkitysten tunnistaminen ja hyödyntäminen taidokkaasti vuorovaikutuksessa muiden yhteisön jäsenten kanssa on strategista toimintaa, jonka tehtävänä on sosiaalisen elämän rakentaminen yhteisöissä. (mts. 61.) Sosiaalisesti taitava toimija osaa pitää toiminnan tavoitteet riittävän avoimina ohjaten niitä ja edesauttaen sosiaalisen identiteetin kehitystä (mts. 62). Sosiaalisesti taitavalla toiminnalla on siten tärkeä merkitys organisaatioiden sosiaalisen identiteetin kehityksessä ja sen institutionalisoimisessa (mts. 61).

Van Knippenberg ja Haslam (2003, 61) puhuvat monimuotoisuuden (vrt. homogeenisyys) ymmärtämisen tärkeydestä sosiaalista identiteettiä organisaatiokontekstissa tutkittaessa. Työryhmät ja organisaatiot koostuvat yhä enenevässä määrin erilaisista ryhmien näkyvistä ominaisuuksista, kuten demografisista tekijöistä: ryhmän jäsenen sukupuoli, etninen tausta tai ikä sekä vähemmän valmiiksi annetuista tekijöistä, kuten ryhmän jäsenen asiantuntijuus, tietämys, älykkyys, kokemus, asenteet, normit ja arvot (mts. 61; ks.

myös Kramer 2001, 175–176). Näiden ominaisuuksien samankaltaisuudet ja eroavaisuudet työryhmässä voivat vaikuttaa siihen, millaisena yksilö näkee ryhmänsä sekä sen jäsenet, sekä tapaan, jolla ryhmän jäsenet ovat vuorovaikutuksessa niin keskenään kuin organisaatioympäristössä kokonaisuutena (Van Knippenberg & Haslam 2003, 62). Monimuotoisuus on osa ryhmän identiteettiä (mts. 69).

On myös todettu, että yksilöllisellä tasolla erilaisuus muihin työryhmän jäseniin verrattuna sekä ryhmätasolla työryhmän heterogeenisyys ovat yhteydessä vähemmän positiivisiin affektiivisiin ja arvioiviin kokemuksiin ryhmästä. Tällaisista kokemuksista esimerkkeinä toimivat muun muassa matalampi työhön sitoutuneisuus ja korkeampi työpaikkojen vaihtuvuus. Työryhmän monimuotoisuuden negatiivisemmat puolet tulevat esiin lähinnä silloin, kun monimuotoisuutta tarkastellaan demografisten tekijöiden, kuten etnisyyden kautta verrattuna siihen, että tutkimus- ja kokemuspohjana ovat enemmänkin idiosynkraattiset ominaisuudet, kuten yksilön kokemus tai erikoistumisala. (Van Knippenberg & Haslam 2003, 62.)

Sosiaalisen identiteetin näkökulmasta sekä työryhmän tai organisatorisen jäsenyyden kannalta ryhmän samankaltaisuus voi saada yksilöt ajattelemaan ryhmänsä jäsenistä sekä organisaatiostaan positiivisemmin kuin, jos ryhmä suurelta osin eroaisi omaisuuksiltaan. Samankaltaisuus voi myös vaikuttaa yksilöiden suhteisiin ryhmän sisällä, yksilöiden vuorovaikutukseen kollegoiden kesken sekä kaiken kaikkiaan ryhmän toimivuuteen ja suoritukseen. (Van Knippenberg & Haslam 2003, 63.)

Mielenkiintoinen huomautus on myös se, että ryhmän ominaisuudet, ovatpa ne ryhmän samankaltaisuudesta tai erilaisuudesta kumpuavia, tekevät ryhmästä ryhmän, tai mikä tekee ryhmästä yksilön ja ryhmän jäsenen mielessä hyvän ryhmän. Yksilöt voivat uskoa, että ryhmää yhdistävät asiat ovat juuri se, mikä tekee heistä ryhmän. Kuitenkin erityisesti organisaatiokontekstissa ryhmän jäsenet voivat kokea, että jokaisen ryhmän jäsenen uniikit ominaisuudet ovat juuri niitä, jotka tekevät ryhmästä tiimin, jossa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Mikäli ryhmän jäsenet uskovat monimuotoi-

suuden tai heterogeenisyyden, verrattuna ryhmän homogeenisyyteen, liittyvän ryhmän koheesioon ja tekevän ryhmästä paremman, he identifioituvat ryhmään todennäköisemmin, ovat omistautuneempia ryhmälle ja ovat tyytyväisempiä ryhmäjäsenyyteensä. Päinvastoin, mikäli ryhmän jäsenet kokevat ryhmän identiteetin perustuvan ryhmän homogeenisyyteen, he ryhmän jäsenten välillä todennäköisesti reagoivat suotuisammin koettuun homogeenisyyteen, kuin koettuun monimuotoisuuteen. (Van Knippenberg & Haslam 2003, 69–70; Jost & Elsbach 2001, 188.)

Van Knippenberg ja Ellemers (mts. 76) lisäävät, että ryhmien monimuotoisuus organisaatiossa on mahdollista vain, mikäli organisaatio itse arvostaa ryhmien sisäisiä eroavaisuuksia.

Sosiaalista identiteettiä organisaatiokontekstissa tarkasteltaessa on myös olennaista huomioida ero muodollisten työtehtävien ja vaatimusten (eng. task performance; mm. van Knippenberg & Ellemers 2003, 30) sekä yksilön niin sanotun ekstraroolin välillä. Tätä ekstraroolia voidaan kutsua organisaatiokansalaisuuskäyttäytymiseksi (eng. organizational citizenship behavior, OCB; Organ 1988), joka edustaa sitä roolia työssä, joka yksilöllä on lisänä perinteisten työtehtäviensä ohella. Organisaatiokansalaisuuskäyttäytymisen käsite koostuu muun muassa muiden auttamisesta, aloitekyvyn esittämisestä, organisaation maineen ylläpitämisestä ja osoittamisesta muille. Itsekkäät motiivit, kuten yksilöllisten palkintojen ja bonusten ansaitseminen tai omien uramahdollisuuksien parantaminen vähentävät todennäköisyyttä toimia OCB:n idean käsittämällä tavalla. (Van Knippenberg & Ellemers 2003, 30–31.)

Sosiaalista identiteettiä organisaatiokontekstissa tutkittaessa tulisikin kysyä, mikä motivoi yksilöä toimimaan *kollektiivin* puolesta eli mikä motivoi *ryhmäorientoitunutta* toimintaa sen sijaan, että kysyttäisiin, mikä motivoi yksilön toimimaan yksilöllisten tehtävien hyväksi. Voidaan siten ajatella, että organisatorinen toiminta hyötyy enemmän motivoituneista *ryhmän* jäsenistä, ei niinkään motivoituneista *yksilöistä*. Tällaisen identifioinnin seurauksena yksilö sisäistää kollektiivisia intressejä. (Van Knippenberg & Ellemers

2003, 31.) Ryhmäorientoitunut käyttäytyminen on nimenomaan sellaista toimintaa, joka edustaa organisaatiokansalaisuuskäyttäytymistä, esimerkiksi halukkuus tehdä ylitöitä auttaakseen kollegoitaan. Uraorientoitunut käyttäytyminen päinvastoin ennustaa halua keskittyä omaan työhön ja esimerkiksi haalia koulutuksia, vähentäen organisaatiokansalaisuuskäyttäytymisen mukaista käyttäytymistä. (mts. 35; ks. myös Smith, Tyler & Huo 2003, 159.)

Van Knippenberg ja Ellemers (2003, 31–32) toteavat, että mitä enemmän yksilö määrittelee itsensä ryhmänsä jäsenyyden ehtojen perusteella, sitä todennäköisemmin yksilö toimii ryhmäjäsenyyden osoittaman sosiaalisen identiteetin hyväksi (ks. myös Turner 1982). Samalla tavoin työidentiteetti voi saada yksilön omaksumaan organisaation tai työryhmän/työympäristönsä tavoitteet ja intressit omakseen. Vahva kollektiivisen minän tunne yhdistettynä ryhmäidentifikaatioon vähentää henkilökohtaisen minän haluja. (Van Knippenberg & Ellemers 2003, 32.) Ryhmän jäsenten voidaan olettaa ”puhuvan yhteistä kieltä”, mikäli yhteinen identiteetti on vallitseva sekä ryhmän jäsenten välillä hyväksytty (Postmes 2003, 87).

Työidentiteetin kehitystä sosiaalisen identiteetin näkökulmasta tutkittaessa on hyvä huomioida, että työntekijöillä voi olla lukuisia työhön liittyviä identiteettejä, jotka voivat niin sanotusti mennä päällekkäin tai olla ristiriidassa keskenään. Erityisesti suurissa organisaatioissa työntekijän oma työyhteisö tai toimisto on todennäköisimmin se kohde, johon identifioidutaan. Arkinen työnteko tapahtuu lähinnä oman yhteisön ominaisuuksien ja tapojen mukaisesti, ei niinkään organisatoristen ominaisuuksien pohjalta. Oman työyhteisön tai toimiston tavoitteiden, normien ja kiinnostuksen kohteiden ei työidentifikaation näkökulmasta tarvitse olla yhtäläisiä organisaation tavoitteiden, normien tai intressien kanssa. (Van Knippenberg & Ellemers 2003, 34.)

On kuitenkin hyvä huomioida, että yksilön sosiaalinen identiteetti ei aina ole välttämättä vallitsevana tai keskeisellä sijalla yksilön ajatuksissa. Ryhmäorientoituneet teot ja tavat yksilön identifioitumista edistettäessä eivät aina yksinään riitä. Tällaisten tekojen ja tapojen tulisi myös keskittyä tekemään

sosiaalisesta identiteetistä vallitsevan, esimerkiksi pyrkien keskittämään yksilön fokuksen ryhmätavoitteisiin, ryhmäpohjaiseen työhön, ryhmäpohjaisiin kannustinjärjestelmiin sekä johtajuuteen, joka keskittää huomion kyseessä olevaan kollektiiviseen identiteettiin. (Van Knippenberg & Ellemers 2003, 36.)

Kramer (2001, 175) toteaa myös, että yksilöt usein kategorisoivat itsensä niiden ominaisuuksien perusteella, jotka sattuvat erottumaan tai olemaan uniikkeja tietyssä ympäristössä. Mikäli yksilö on esimerkiksi ryhmän ainut naispuolinen edustaja, hänen sukupuolistatuksensa voidaan antaa suhteettoman paljon painoarvoa hänen käyttäytymistään selitettäessä. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka muut organisaation jäsenet näkevät hänet sekä myös siihen, millaisena tämä nainen näkee itsensä. Tämän seurauksena sukupuolittuneilla attribuutioilla on tapana kasvaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa vaikuttaen niin toimijan kuin havainnoijankin sosiaaliseen päättelytaipumukseen. (mts. 175.)

Voidaankin sanoa, että organisaatiossa yksilöt, jotka kuuluvat jollakin tavoin erityisiin tai muusta ryhmästä erottuviin sosiaalisiin kategorioihin, ovat todennäköisemmin itsetietoisia kommunikoidessaan organisaation muiden jäsenten sekä erityisesti dominoivan ryhmän jäsenten kanssa. Tällaisilla organisaation erityisen ryhmän jäsenillä on tapana yliarvioida sen huomion määrää, jolla heihin kiinnitetään huomiota juuri siksi, koska he tuntevat olonsa erilaiseksi kuin muut. He voivat täten myös tuntea olevansa jonkinlaisen arvioivan katseen alaisina. (mts. 175–177, 179.)

Tuntiessaan olonsa erityisen omaleimaiseksi yksilö voi siis stigmatisoitua ja eristäytyä muusta ryhmästä (Brewer 1991, 478). Brewer (mts. 478) huomauttaa, että jopa myös elämän positiivisesti arvostetuissa asioissa ja työn osa-alueilla menestyminen luo sosiaalista etäantymistä ja mahdollista hyljintää muiden yksilöiden toimesta. Yksilön voidaan siten sanoa tuntevansa olonsa epämiellyttäväksi sosiaalisissa konteksteissa, joissa hän on joko liian erottuvainen tai päinvastoin huomaamaton (mts. 478). Organisaatiokontek-

tissa jossakin mielessä muista poikkeavat yksilöt toimivat mahdollisesti täten epämieluisalla ei-kenenkään-maalla (Kramer 2001, 176).

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että vaikka ryhmään korkeasti identifioituvilla voi olla korkeampi motivaatio työskennellä ryhmän etujen mukaisesti, heidän ponnistustensa luonne riippuu juuri vallitsevien ryhmän normien sisällöstä. (Van Knippenberg & Ellemers 2003, 38.) Wegge ja Haslam (2003, 57) toteavat, että motivaation määrään ryhmäoloissa vaikuttavat myös yksilölliset tavoitteet, ryhmätavoitteet, minäkäsityksen vallitsevuus, sosiaalisen identiteetin vallitsevuus, tietyt emootiot sekä vallitsevien minäkategoriointien (ks. myös Kramer 2001) sisältö.

Van Knippenberg ja Ellemers (2003, 37) huomauttavat, että vain korkean suorituskyvyn ollessa kollektiivinen tavoite, ryhmän normi tai jollakin muulla tavalla tärkeä ryhmälle, on ryhmään identifioituminen mahdollista ja tulos muodostuu motivaatiosta suorittaa hyvin. Sosiaalisen identiteetin näkökulmasta ryhmään identifioituminen saa yksilön sisäistämään ryhmän normit ja asenteet. Toisaalta kasvanut ryhmään identifioituminen voi yhtä hyvin heikentää suoritusta kun ryhmän normit suosivat matalaa suorituskyyä, esimerkiksi tilanteessa, jossa esimies ja työntekijät ovat riidoissa keskenään. (mts. 37.)

Liiallinen identifioituminen ryhmään on epätoivottavaa sekä työntekijän näkökulmasta että organisatorisen tehokkuuden ja suorituksen näkökulmasta. Voidaankin sanoa, että yksilön identifioituminen ryhmään on tärkeää, mutta samanaikaisesti korkeampi identifioituminen ei välttämättä ole parempi. (mts. 42.)

Yksilöiden välisen kohtelun merkitys on myös huomattava seikka työidentiteetin kehityksen kannalta. Tätä alleviivaavat Smith, Tyler ja Huo (2003, 155), jotka toteavat, että kun yksilö tuntee saavansa reilua kohtelua, hän tekee todennäköisemmin yhteistyötä sosiaalisten dilemmojen ratkaisemiseksi, osoittaa suurempaa sitoutumista organisaatioon, on enemmän johtajuuden tukena, on suostuvaisempi sääntöihin ja säädöksiin ja hyväksyy helpommin

organisaation epämieluisimmat päätökset. Yksilöiden välisen kohtelun laatu ei ennusta vain yksilöiden tuntemuksia esimiestasoa tai muita auktoriteetteja kohtaan, ja heidän sitoutumista organisaatioihin, instituutioihin ja yhteisöihin, vaan vaikuttaa myös yksilöiden todelliseen käyttäytymiseen (mts. 159).

Reiluuden tunnetta mitattaessa auktoriteettina olevan ryhmän on oltava tärkeä yksilön identiteetille ja minäkäsitykselle. Mikäli ryhmä on tärkeä yksilön minäkäsitykselle, tunne siitä, että yksilö on ryhmän keskeinen jäsen tai päinvastoin marginaalinen, ei niin tärkeä jäsen, vaikuttaa yksilön tuntemuksiin, itsetuntoon ja omanarvon tunteeseen. (Smith ym. 2003, 159, 170.)

Sosiaaliseen identiteettiin liittyvä sosiaalinen kategorisointi organisaatiossa on Reynoldsin ja Platowin (2003, 174) mukaan pohja myös vallankäytölle ja vastakohtaisesti voimattomuudelle. Valtaa omaavat ja voimattomat voivat olla asioista eri mieltä. Ne, jotka pyrkivät lisäämään valtaansa organisaatiossa saavat usein vihollisia ja ne, jotka jo omaavat valtaa, voivat loukata toisia ja tehdä virheitä. Voimattomat yksilöt puolestaan pyrkivät epätodennäköisemmin työskentelemään tiettyjen koko organisaatiota koskevien tavoitteiden saavuttamiseksi. Voimattomat yksilöt pysyvät passiivisina seuraajina muiden yksilöiden tavoitteiden saavuttamisessa ja organisaation muotoilemisessa. Tällainen pyrkimättömyys voi siten johtaa koko organisaation epäonnistumiseen. (mts. 173.)

Reynolds ja Platow (mts. 175) tekevät myös mielenkiintoisen erottelun sosiaalisen vaikuttamisen ja sosiaalisen vallan välillä. Sosiaalinen vaikuttaminen on sitä, kun työntekijät sisäistävät johtajan näkemykset siksi, että he uskovat hänen olevan oikeassa. Sosiaalista valtaa taas on se, että työntekijät myöntyvät johtajan näkemyksiin siksi, että johtaja pitää halussaan työntekijöiden asemaa organisaatiossa.

Sosiaalinen valta perustuu käsitykselle siitä, voiko yksilö jättää ryhmän vai ei. Sosiaalisissa suhteissa, joissa yksilöt voivat vastavuoroisesti vaikuttaa toistensa tuloksiin, sosiaalista valtaa omaa se, joka pystyy jättämään suhteen. Voimaton on yksilö, joka ei voi jättää suhdetta ja on siten täysin tois-

ten vallan armoilla. Organisaatiotasolla lahjakas ja kokenut johtaja edustaa siten tällaista valtaa omaavaa yksilöä. Yhtäläillä voidaan todeta, että sosiaalista valtaa käyttävät ulkoryhmän jäsenet, sillä heillä on juuri tämä kyky ja mahdollisuus jättää sosiaalinen suhde. (mts. 177.) Jost ja Elsbach (2001, 185) ovat tutkimuksissaan tulleet puolestaan siihen tulokseen, että organisaatiokontekstissa korkean statuksen ryhmät (tässä: johtajat ja johtoryhmän jäsenet) ovat kaikkein innokkaimpia erottautumaan muista ryhmistä.

5. Suorahaku eli headhunting

”Juuri mikään ei ole organisaation johtamisessa yhtä tärkeää, kuin oikean ihmisen löytäminen paikalleen.”

Joe Cavanaugh (Ramsey 2013, 3)

Palkatut henkilöt edustavat siis sitä perintöä, josta johtaja ja yritys muistetaan (Ramsey 2013, 3).

Suorahaku on rekrytoinnin muoto, jossa suurin osa toimeksiannoista kohdistuu ylimpiin- ja keskijohdon tehtäviin ja hieman pienempi osa asiantuntijoihin (ALL Executive Search 2014b). Suorahakua käytetään, kun henkilöitä halutaan yrityksen avainpaikoille (mts. 2014a) tai kun tehtävään on sen erityisyyden vuoksi muuten hyvin vaikea löytää osaajaa (Ramsey 2013, 4). Suorahakuyritys auttaa asiantuntijuutensa avulla toimeksiantajayritystä ylläpitämään osaamista, joka on olennaista kilpailukyvyn kannalta (Shulman & Chiang 2007, 13).

Suorahaku suunnataan täsmällisesti juuri toivottujen ehdokkaiden löytämiseksi ja hakumenetelmä on aina yksilöllinen ja luottamuksellinen. Suorahaun avulla tavoitetaan myös ne henkilöt, jotka olisivat sopivia tehtävään, mutta eivät ehkä muuten tavoittelisi kyseistä tehtävää. (ALL Executive Search 2014a; Ramsey 2013, 3.) Mikäli tällainen henkilö ei olisi siirtymässä työstään, häntä voidaan houkutella siirtymään (Hakala 2014). Suorahaussa voidaan myös löytää henkilöitä laajoistakin kykyresursseista, kuten vähemmistöjen osaaminen huomioon ottaen (Ramsey 2013, 3).

Haluttaessa löytää henkilö toimeksiantajayrityksen ulkopuolelta tai kun toiveena on välttää yrityksessä avoimena olevan tehtävän täyttämiseen liittyvää julkisuutta, on suorahaku sopiva vaihtoehto rekrytointimenetelmäksi. (ALL Executive Search 2014a.) Tämä julkisuus-aspekti onkin erityisen tärkeä suorahaussa. Mikäli vaaditaan salassapitoa, kuten erityisesti toimitusjohtaja-hauissa, tai kun kilpailijoiden ei haluta saavan tietoa mistään hakuun

liittyvästä, on suorahaku oikea vaihtoehto. Myös esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelujen tilanteessa, kun julkisuutta ei haluta missään määrin, suorahaku toimii hyvin. (Hakala 2014.)

Systemaattinen prosessi, joka varmistaa rekrytointiprosessin laadun ja minimoi sattumaa ja riskejä, on yksi suorahakutoimistojen suurimpia etuja. Suorahaku asettaa myös suorahakukonsultin ammattitaidolle haasteita. Kohdennettujen hakujen onnistunut tekeminen entistä suuremmasta hakijajoukosta sekä erilaiset sosiaalisen median lähteet ja keinot ovat tärkeä osa suorahakukonsultin osaamista. (mts. 2014b.)

Systemaattinen suorahakumenetelmien osaamiseen perustuva kandidaattien alustava valinta yhdistettynä suorahakukonsultin kokemukseen ja koulutukseen on suorahaussa olennaista suorahakukonsultin osaamista (mts. 2014b). Ammattitaitoisen headhunterin löytäminen onkin suorahaun onnistumisessa tärkeää (Hakala 2014). Suorahaun ja suorahakutoimistojen kriittisenä menestystekijänä on asiakasyritysten rekrytointiprosessien tukeminen niin, että oikeat ihmiset löytävät oikeille paikoille (Shulman & Chiang 2007, 15).

Lisäksi suorahaku sopii parhaiten sellaisten positioiden täyttämiseen, joissa

- ”vaaditaan strategista liikkeenjohdollista kyvykkyyttä
- on merkittävä rooli liiketoiminnallisissa muutostilanteissa
- edellytetään erityisosaamista, jota on vaikeasti saatavilla” (ALL Executive Search Oy 2014b)
- positiot ovat muuten hankalia täyttää (Hakala 2014)

Yksi tapa käyttää suorahakua on se, että yrityksen on mahdollista saada toisen henkilön, tässä tapauksessa suorahakukonsultin, mielipide harkitsemistaan ehdokkaista. Tätä menetelmää kutsutaan nimihauksi, kun päämies antaa nimilistan ehdokkaistaan suorahakukonsultille. (Hakala 2014.)

Suorahakuyrityksiä käytetään rekrytoinneissa yhä enenevässä määrin, mutta tästä huolimatta monet yritykset kuitenkin luottavat omiin organisaationsa

sisäisiin resursseihin avointa työpaikkaa täytettäessä. Syyt tähän ovat erilaisia. Osa yrityksistä uskoo omaavansa riittävät resurssit ja osaamisen ”talon” sisäisesti, kun toiset taas haluavat yksinkertaisesti välttää rekrytoinnista maksamisen ulkopuoliselle yritykselle huolimatta siitä, löytyykö heiltä position täyttämiseen tarvittavaa osaamista. (Shulman & Chiang 2007, 13.)

Organisaation toiminnalle voi olla vaarallista, mikäli väärä henkilö valitaan organisaation strategiselle paikalle. Rekrytoinnissa nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että väärän henkilön valitseminen positioon maksaa yritykselle kolme kertaa työntekijän vuosittaisen palkan. Uuden henkilön löytäminen epäonnistuneen tilalle, unohtamatta mahdollista menetettyä liiketoimintaa vääränlaisen työntekijän aikana voi maksaa organisaatiolle suuresti. (mts. 13.)

Suorahakua rekrytoinnin muotona on hyvä käyttää, kun esimerkiksi todetaan, ettei yrityksen omalla henkilökunnalla välttämättä ole oikeanlaista ja tarvittavaa osaamista ja verkostoa löytää henkilöä korkean osaamisen ja tietotaidon vaativiin tehtäviin. Ylimmän johdon tehtäviin vaaditaan aina monipuolista, laaja-alaista osaamista, jota myös näihin tehtäviin valitsevan henkilön on omattava. Työntekijä- tai keski johdon tehtävien avoimet työpaikat mainitaan usein julkaistuissa lähteissä, mutta juuri esimerkiksi ylimmän johdon tehtäviä ei monesti tuoda julkisille markkinoille. Suorahakuyrityksen hyödyntäminen on sopivaa suorahakukonsulttien omatessa juuri tätä tarvittavaa tietotaitoa löytää vaativaan tehtävään sopiva henkilö. (Shulman & Chiang 2007, 14.)

Suorahakutyössä tärkeää on ennakoiva kenttätyö sopivien kandidaattien löytämiseksi, toisin sanoen suorahakukonsultin on jatkuvasti oltava valppaana ja ajan tasalla markkinoista ja osajista, niin nykyisistä kuin tulevistakin (mts. 14). Suorahakukonsultti tuntee myös ajantasaiset työmarkkinoiden ja koulutuksen trendit (Ramsey 2013, 3). Myös kontakteja aikaisemmista toimeksiantoista käytetään, eikä sopivan kandidaatin yhteydenottoa odoteta. Suorahakuyrityksen erityisosaaminen voi vaihdella parin tai useamman toimialan tuntemuksesta riippuen. (Shulman & Chiang 2007, 14–15.) Suorahaun etuna pidetään myös luottamuksellisuutta, jota toimeksiantajayritykset

arvostavat (mts. 15–16; vrt. Ramsey 2013, 4). Olennaista suoramakutyössä on myös verkostoituneisuus. Suoramakukonsultin tulee olla laaja-alaisesti verkostoitunut, tuntea eri alojen ihmisiä ja myös geografisesti laajalta alueelta. (mts. 15; Hakala 2014; Ramsey 2013, 3.)



Kuva 1. Suoramakuprosessi ALL Executive Search Oy (2014a) mukaan.

Kuvassa 1 on esitetty suoramakuprosessin vaiheet. Toimeksiannon määrittely heti prosessin alussa on hyvin tärkeää, sillä mikäli tehtävän arviointi ei ole riittävää, yritys voi lähteä etsimään osaajaa vääristä lähtökohdista ja näin joutua aloittamaan prosessi uudelleen. Voidaankin todeta, että jopa toimeksiantajayritykset itse eivät aina tunnista potentiaalisen kandidaatin ominaisuuksia tai nämä ominaisuudet eivät aina vastaa tosielämän realistisia odotuksia siitä, millainen sopiva kandidaatti olisi taitojen, kokemuksen ja osaamisen ehdoin. (Shulman & Chiang 2007, 16.)

Työn kuvauksen aikaisen analyysin tuleekin myös vastata markkinoiden todellisuutta, sitä, millaista osaamista saatavilla on ja tarvitseeko toimeksiantajayrityksen mahdollisesti tulla vaatimuksissaan markkinoita vastaan. Ulkopuoliset konsultit ovat usein paremmin tietoisia siitä, kuinka muut alan yritykset määrittelevät vastaavat positionsa, ja täten konsultti voi myös tässä mielessä tuoda arvokasta tietoa jo toimeksiannon määrittelyn vaiheessa. (mts. 16.)

Toimeksiannon määrittelyn vaiheessa on hyvä kerätä mahdollisimman paljon tietoa toimeksiannetusta tehtävästä sekä toimeksiantajayrityksestä. Tämä auttaa selvittämään asioita, jotka liittyvät organisaatorakenteeseen, toimipaikan tai osaston vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä raportointivelvollisuuksiin suhteisiin. Suorahaun etuna on tässä se, että monesti ulkopuolisen konsultin on helpoin ottaa esille arkaluonteisiakin asioita, joihin hän ei enää myöhemmin liity millään tavoin. Suoramakuyrityksen on mahdollista tehdä yhteistyötä toimeksiantajayrityksen position esimiehen ja avustavasti HR-johtajan kanssa, jotta ideoita ja informaatiota voidaan kerätä mahdollisimman tehokkaasti yhteen esimerkiksi brainstorming – menetelmää hyväksi käyttäen. (mts. 16.)

Suosittelijoiden ja maineen merkitystä ei myöskään tule unohtaa (Shulman & Chiang 2007, 17; Jenn 2005, 4). Ehdokkaan todellinen maine alallaan on monesti yhtä perusteltu tekijä kuin hänen muodolliset asiakirjansa tai mainitsemansa suosittelijat. (Shulman & Chiang 2007, 17.)

Ehdokkaiden identifiointi vaatii laajaa kontaktiverkostoa, joka on suorahaussa olennainen tekijä. Taustatyö ja researcherin tehtävät tuovat monipuolisesti esiin osajia kohdemarkkinoilta. Voidaankin sanoa, että huolellisen taustatyön ja toimeksiantajayrityksen kanssa tehtävän yhteistyön merkitys suora hakuprosessin onnistumisessa ratkaisee paljon. (mts. 17.) Ehdokkaiden tulee myös olla sellaisia, jotka toivotulla aikavälillä kykenevät tavoittamaan heille asetetut lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteet (ALL Executive Search 2014b).

Researcher toimii suora hakukonsultin työparina ja hänen tehtävänä on taustatyön tekeminen suorahaun toimeksiantoihin, etsien potentiaalisia kandidaatteja erilaisista lähteistä ja eri strategioin (Hakala 2014; Suomen Ekonomiliitto 2014). Researcher tulee tunnistaa henkilöprofiiliin (ks. liite 2) sopivat suorahaun kohdeyritykset ja ehdokkaat ja hän laatii niin sanotun pitkän listan (eng. long list). Pitkä lista on toimeksiannon määrittelyvaiheessa laadittava laaja listaus potentiaalisista ehdokkaista, joka kerätään eri kanavista ja lähteistä. (FEX Suora hakuyritykset ry 2014.) Researcher myös laatii suora hakukonsultille noin 20 ehdokkaan listan ja mahdollisesti tekee ensimmäisen tiedusteleavan haastattelun puhelimitse herättääkseen ehdokkaan mielenkiinnon positiota kohtaan (Hakala 2014).

Pitkä lista rajautuu lopulta lyhyeen listaan (eng. short list), joka esitellään toimeksiantajayritykselle, ja joka sisältää tehtävään valikoidut 3–5 ehdokasta (Suomen Ekonomiliitto 2014; Jenn 2005, 4.) Laaditun henkilöprofiilin perusteella asiakasyritys saa siten arvioida ehdokasta siinä määrin, miten hän mahdollisesti sopii yritykseen ja tämän yrityskulttuuriin (Shulman & Chiang 2007, 17). Aina researcheria ei suorahaussa kuitenkaan ole käytössä, vaan suora hakukonsultti tekee itse researcherin työn.

Toisaalta myös ehdokkaiden riittävä informointi toimeksiantaneesta yrityksestä ja avoimen position mahdollisuuksista ja haasteista on tärkeää. Näin ehdokas osaa arvioida motivaatiotaan työhön sekä kyseisen yrityksen yrityskulttuurin sopivuutta hänelle. (Shulman & Chiang 2007, 18.)

Ehdokkaiden haastatteluvaiheessa vain yksi suora hakukonsultti haastattelee positioon liittyvät ehdokkaat. Näin taataan ehdokkaiden yhdenmukainen ja reilu kohtelu, sillä kaikki haastateltavat vastaavat rakenteellisesti samoihin kysymyksiin, ja vain tämä yksi suora hakukonsultti saa kokonaiskuvan hakijoista, myös toisiinsa verrattuna. (mts. 18.)

Suora hakukonsultin rooli voi olla tärkeä myös toimeksiantajayrityksen osapuolten sekä sopivan ehdokkaan neuvottelujen välillä. On mahdollista, että ehdokas ei osaa tai uskalla ilmaista omaa tahtoaan tai vaatimuksiaan kohdeyritykselle tarpeeksi selkeästi, sillä kaikki henkilöt eivät tunne oloaan yhtä mukavaksi työehdoista soviteltaessa esimerkiksi tulevan esimiehen kanssa. Tämä voi jopa aiheuttaa valitun työntekijän tehtävästä vetäytymisen jonkin ajan kuluttua. Suora hakukonsultti voi siten toimia eräänlaisena puskurina tai sovittelijana osapuolten välillä. (mts. 18–19.)

5.1. On-boarding osana suora hakuprosessia

On-boardingin idea on lähtöisin siitä, että myös ylimmän tason johtajien on uuden työnsä aloittaessa todettu jäävän ilman riittävänlaista ja oikeanlaista, ajantasaista ohjausta ja perehdytystä työhönsä. Tämä voi johtaa siihen, että johtaja jättää paikkansa ensimmäisen 18 kuukauden aikana, sillä niin johtajan kuin muun organisaationkaan osapuolten ajatukset ja toimintatavat eivät ole kohdanneet. (Reese 2005, 23.) Suorahaussa suora hakuyritys voi seurata uuden työntekijän kehitystä työssään ensimmäiset 100 päivää, mutta onboarding on tätä syvempiläatusempi ohjelma (Jenn 2005, 4).

Strategiset on-boarding – ohjelmat sisältävät paljon vuorovaikutusta ja ovat räätälöityjä yksilön tarpeisiin. Ne voivat lisätä uuden johtajan tehokkuutta, tyytyväisyyttä työhönsä ja uusien asioiden muistamista sekä muistuttavat yrityksiä siitä, että on-boardingissa he investoivat rekrytointiin. Ne myös vähentävät uuden johtajan epäonnistumisen todennäköisyyttä. Tehokkaan on-boarding – ohjelman tavoitteena onkin yhdistää uuden työntekijän taidot

työnantajan liiketoimintatavoitteisiin ja siten sitouttaa osapuolet toisiinsa. (mts. 23–24.)

On-boarding – ohjelmaa suunniteltaessa on hyvä tunnistaa vaikeudet, joihin uusi johtaja voi työnsä aloittaessaan törmätä. Monet näistä vaikeuksista ovat peräisin jo rekrytointivaiheen huolimattomuuksista, joita erityisesti suora-haussa rekrytointimuotona pyritäänkin välttämään. Osa ongelmista on suoraan sidoksissa riittämättömään perehdytykseen ja osa siihen, että uuden johtajan odotukset työtä kohtaan eivät kohdanneet tai uutta positiota ei suunniteltu riittävän hyvin. Parhaat on-boarding – ohjelmat panostavatkin integraatioprosessiin ja auttavat ennaltaehkäisemään ja korjaamaan työn puutteita sekä valvovat työn onnistumista. Tehokas on-boarding – ohjelma alkaa jo rekrytointivaiheessa ja muodollistuu, kun työsopimus on tehty. (mts. 24.)

Reese (2005, 24–25) esittelee kahdeksan erilaista sudenkuoppaa, joihin ilman on-boarding – ohjelmaa voidaan pudota. Ensimmäinen ongelma koskee juuri väärinkäsityksiä. Rekrytoija sekä työntekijäehdokka voivat aiheuttaa välillensä kitkaa ensimmäisten kuukausien aikana, mikäli työtehtäviä ja työn luonnetta ei käydä tarkasti läpi jo rekrytointivaiheessa. Esimiehen ja rekrytoijan olisi molempien hyvä laatia positiosta kirjallinen kuvaus. Tämän kuvauksen tulee olla tarkka ja johdonmukainen, ja avaintekijät, kuten raportointirakenne ja tulevaisuuden ylentymismahdollisuudet tulevat kaikki olla kirjattuna. Myös ylimääräisten lupauksen antamista työntekijälle on vältettävä, jollei niitä varmasti voida toteuttaa. (mts. 24.)

Uuden työntekijän tulisi myös sopia yrityksen kulttuuriin. On siis aina helpompaa löytää ehdokka, jolla on tehtävään sopiva kokemus ja koulutus, kuin sellaista henkilöä, joka olisi yrityskulttuurillisesti sopiva. (mts. 24.) Yllätyksiä ja eroavaisuuksia edelliseen työhön nähden tulee aina, mutta minkään yrityksen ei tulisi Reesen (2005, 24) mukaan tyytyä siihen, että uusi johtaja jättää paikkansa pian sen aloitettuaan todeten, ettei vain ollut sopiva henkilö työskentelemään kyseisessä yrityksessä ilman, että yritys on tehnyt kaikkensa perehdyttääkseen uuden työntekijän yrityskulttuuriinsa.

Mikäli tehtävässä aloittaa organisaation ulkopuolinen henkilö, esimiestahon voi olla hyvä perustella ja esitellä organisaation nykyisille työntekijöille tämän henkilön valintaa sekä tarvittaessa uuden position täyttämisen tarvetta. Tämä helpottaa uuden johtajan/työntekijän sopeutumista yritykseen, sillä kollegoiden myönteisyydellä uutta johtajaa kohtaan on paljon merkitystä yritykseen sopeutumisessa. (mts. 24–25.)

Palautteen merkitys voi unohtua. Uuden johtajan tulisi saada palautetta työstään säännöllisin väliajoin, sillä uudella johtajalla voi olla erilainen kuva työssään onnistumisestaan, kuin mitä hänelle uusilla kollegoilla on. Uusi johtaja voi usein luulla, että jos hän tietämättään epäonnistuu jossakin, hänelle kyllä kerrotaan siitä. Näin ei kuitenkaan monen yrityksen osalta ole, eikä tämä tapa kuulu monenkaan yrityksen perehdyttämisaikaan. (mts. 25.)

Viidenneksi Reese (2005, 25; vrt. Shulman & Chiang 2007, 17) muistuttaa, että henkilön uskottavuudelle ei koskaan ole takuita, ei aikaisemman työn perusteellakaan. On siis virhe uskoa, että se, mikä toimi aikaisemmassa työssä, toimisi myös nyt. Vanhat tavat antavat suuntaviivaa, mutta uudessa työssä on aina navigoitava uudella tavalla. Tähän liittyen uuden johtajan on myös kiinnitettävä erityistä huomiota proaktiivisuuteen liityttäessä uuteen organisaatioon. On virhe ajatella, että keskittymällä vain omaan työhönsä, pärjää. Johtaja voi myös usein yliarvioida sen ajan, joka hänellä on osoit-taakseen osaamisensa ja menestyksensä. (Reese 2005, 25.)

Viimeisenä esimerkkinä on-boardingin puutteesta johtuen Reese (mts. 25) antaa kirjoittamattomien sääntöjen opetteluun. Uuden yrityksen tapa kommunikoida tai viestiä sisäisesti voi erota suuresti siitä, mihin johtaja on aikai-semmin tottunut. Yrityksen tapoihin voi esimerkiksi kuulua, että päätöksiä tehdään yhteisessä konsensuksessa neuvotteluissa sen sijaan, että johtajan oletettaisiin tekevän päätöksiä itse sähköpostitse tai puhelimitse. (mts. 25.)

Tiivistettynä toimivan onboarding – ohjelman pohjaksi Reese (mts. 26–29) ehdottaa useita menestystekijöitä. Strategisen suunnitelman luominen uuden

korkean profiilin johtajan tukemiseksi on tärkeää ja siten myös organisaation muiden työntekijöiden tulisi olla tietoisia siitä, että kaikki ovat vastuussa uuden johtajan onnistumisesta työssään ja että jokainen myös hyötyy johtajan onnistumisesta ja menestyksestä. Uutta johtajaa tukevan tiimin perustaminen on yhtälailla olennaista. Tiimiin tulisi uuden johtajan lisäksi koostua yrityksen HR-vastaavasta sekä uutta johtajaa kokeneemmasta tai vähintään saman tason johtajasta tai päälliköstä. (mts. 26.)

Uudelle johtajalle tulisi myös luoda tavoitteiden saavuttamisen aikarajat. Mikäli uusi johtaja ei selviä näistä aikarajoista, asiasta tulisi keskustella hänen kanssaan niin pian kuin mahdollista. Hallinnollisten tunnusten tulisi myös olla ongelmitta johtajan saatavilla heti työ aloitettaessa. Yksityiskohdat merkitsevät paljon: heti ensimmäisenä työpäivänä käyntikortit, toimistotarvikkeet, assistentti, avaimet, mahdollinen kulkulupa, sähköpostin ja järjestelmien tunnukset, tiedot palkanmaksusta, yrityksen maksukortit sekä henkilöstön sisäinen puhelinluettelo tulisivat olla johtajan saatavilla. (mts. 26–27).

Tärkeää onboardingin onnistumisessa on myös uuden johtajan tutustuminen yrityksen avainhenkilöihin niin pian kuin mahdollista. Vertaistuen saaminen vastaavan tason johtajilta ei myöskään ole huono asia. Työkulttuurien kommunikointi on myös avainasemassa. Sen lisäksi, että uusi johtaja saa perehtyä organisaation työkulttuuriin, myös työnantajan on hyvä tietää johtajan aikaisemmasta työkulttuurista. Tämä tuo työntekoon molemminpuolista arvokasta tietoa ja avoimuutta. (mts. 28.)

Mentorin osoittaminen uudelle johtajalle on Reesen (mts. 28) mukaan tärkeää. Mentorin tulisi olla yrityksessä menestynyt ja yrityksen tavat tunteva henkilö, joka on osoittanut innostusta työhönsä ja on sitoutunut mentorointiin. Mentorin ja työntekijän välisen kemian on toimittava sekä mentorilla on oltava aikaa mentorointiin. Voi myös olla hyvä, että mentorilla ei varsinaisessa työssään ole mentoroinnin kanssa päällekkäin meneviä uusia tehtäviä. Uudelle johtajalle on myös työhönsä liittyen hyvä antaa mahdollisuus palautteen antamiseen heti ensimmäisten viikkojen aikana. Palautteeseen tu-

lee reagoida välittömästi. Uudella johtajalla on yhtäläillä vastuunsa onboardingin onnistumisessa, ja hänen rooliinsa tässä onnistumisessa tulisi painottaa. (mts. 28–29.)

6. Aineisto ja menetelmät

Tutkielman aiemmissa luvuissa on teoreettiselta pohjalta pyritty esittelemään kaikkea sitä, mikä sosiaalipsykologiassa ja yhteiskuntatieteissä on kytköksissä sosiaaliseen identiteettiin ja työidentiteetin kehitykseen, painottaen suorahaussa valittujen osaa. Tästä eteenpäin aineistosta puhuttaessa tutkielmassa viitataan tutkielman empiiriseen osuuteen.

Tutkielmani on laadullinen, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkimusjoukko valitaan harkinnanvaraisesti vastaamaan tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tutkimusmenetelmänä toimii haastattelututkimus, tarkemmin lomakehaastattelu. Valmiiden kysymysten esittäminen tuntui tähän tutkielmaan sopivalta ja mielekkäältä vaihtoehdolta, sillä toiveena oli, että haastateltavat antavat vastauksia, jotka heidän osaltaan liittyisivät mahdollisimman hyvin heidän työidentiteettinsä kehitykseen. Pyrin laatimaan kysymyksiä, jotka konkretisoivat muuten abstraktia työidentiteetin käsitettä. Tarkentavia kysymyksiä ja muita asianhaaroja tuli myös jonkin verran esille riippuen siitä, kuinka puhelias haastateltava oli. Kaikki haastatellut puhuivat tutkielmani aiheesta mielellään ja olivat avoimia.

Laadin haastattelurunon ja kysymykset teoreettisen viitekehitykseni pohjalta. Kysymyksiä on yhteensä 17 (liite 1). Kysymykset laadittuani huomasin niistä nousevan kuusi eri teemaa, joten jaan analyysissani teemat omiksi alaluvuikseen ja analysoin niissä vastauksia erikseen kysymyskohtaisesti. Tutkielman tekeminen aloitettiin elokuussa 2014 ja sen empiirinen aineistosuus kerättiin syys–marraskuussa 2014.

Haastatellut ovat valittu sillä perusteella, että he ovat vastaanottaneet nykyisen työnsä suorahaussa. Se, kuinka pitkään he ovat tässä nykyisessä työssään toimineet tai millaista organisaatiomuotoa he edustavat, ei tämän tutkielman kannalta ole olennaista. Kokonaiskuvan vuoksi voidaan kuitenkin

todeta, että haastatellut ovat olleet tässä nykyisessä työssään parista viikosta noin 25 vuoteen. Haastatellut ovat iältään 36–58 –vuotiaita.

Haastateltuja on yhteensä seitsemän henkilöä, joista kuusi on miehiä ja yksi nainen. Haastateltujen sukupuolijakaumaan en päässyt itse vaikuttamaan, vaan he edustavat henkilöitä, jotka omien verkostojeni avulla sain tavoitettua. Haastateltujen peruskoulutus vaihtelee alemmasta korkeakoulututkinnosta yhteen tai useampaan ylempään korkeakoulututkintoon. Haastatellut edustavat organisaationsa keskijohtoa tai ylempää johtoa. Joillakin haastatelluista oli pitkäkin historia suorahaun kanssa, toisin sanoen tämä kyseinen työ ei ole heidän ensimmäinen suorahaussa vastaanottamansa työ.

Kuuden henkilön kanssa haastattelu tapahtui kasvokkain ja haastattelut nauhoitettiin. Yksi henkilö antoi haastattelunsa kirjallisena sähköpostitse, sillä aikataulumme eivät valitettavasti sopineet yhteen. Kaikkien haastateltujen toimipisteet sijaitsevat pääkaupunkiseudulla.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 200–204) painottavat, että tutkimukseen osallistuvia tulee huolellisesti informoida tutkimuksen kulusta ja heidän yksityisyytensä säilyttämisestä. Yhteyshenkilöni suorahakuyrityksessä ottivat itse yhteyttä tutkielman haastatteluun sopiviin haastateltavaehdokkaisiin ja lähettivät edelleen heille sähköpostitse lähettämäni informaation tutkielmani sisällöstä ja haastattelukysymyksistä sekä työni ehdottomasta luotamuksellisuudesta ja haastateltujen yksityisyyden säilymisestä. Ehdokkaan suostuttua haastatteluun sain suorahaun yhteyshenkilöltäni haastateltavan yhteystiedot ja siten sovimme haastatteluajankohdan – ja paikan.

6.1. Temaattinen analyysi

Tutkielmani tavoitteena on kuvata ja ymmärtää niitä tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä tarkasteltaessa työidentiteettiä ja sen kehitystä suorahaussa rekrytoiduilla sosiaalisen identiteettiteorian näkökulmasta. Temaattinen analyysi tarjoaa teoreettisesti joustavan tavan laadullisen tutkimuksen analy-

soimiseksi, joten se valikoitui aineistoni analyysitavaksi. Temaattisen analyysin tavoitteena on yksityiskohtaisesti kuvata, analysoida ja raportoida aineistosta esille nousevia malleja eli teemoja, joiden käsittelyä Braun ja Clarke (2006, 86 – 93) esittelevät artikkelissaan kattavasti. (mts. 77–82.) Aineistostani nousi esille kuusi eri teemaa, joille annoin aineiston analyysin alaluvuissa omat otsikkonsa ja joissa käsittelen kerrallaan yhdestä neljään eri haastattelukysymystä. Kukin teema ja sen sisältö on esitelty sitä vastaavan kappaleen alussa.

Temaattisen analyysin vahvuutena on myös tuoda esiin erilaisia näkökulmia tutkimuksen keskeisistä aihepiireistä (mts. 83). Tutkielmani haastattelukysymyksiä esittäessäni kuitenkin pyrin lähtökohtaisesti pitämään haastattelussa punaisen langan, jotta keskustelumme haastateltavan kanssa ei lähtisi rönsyilemään liikaa. Tästä huolimatta erilaisia näkökulmia kuitenkin tuli esille, mikä on työni kannalta mielestäni erittäin positiivinen seikka.

Temaattinen analyysi voi olla aineisto- tai teorialähtöistä. Aineistolähtöisessä analyysissä aineiston koodaus pyritään toteuttamaan ilman ennalta määriteltäviä koodauskehikkoja ja tutkijan esioletuksia, joskaan tutkija ei ole täysin vapaa teoriasitoumuksista. Teorialähtöisessä analyysissä tutkijalla puolestaan on tämä teoreettinen kiinnostus, ja aineistoa tarkastellaan tästä teoreettisesta näkökulmasta. Tutkija voi siten valita, suuntaako koodauksensa johonkin melko tarkkaan tutkimuskysymykseen (viitaten teoreettisempaan lähestymistapaan) vai pyrkiikö hän siihen, että tutkimuskysymys kehittyy tutkimusprosessin aikana (viitaten aineistolähtöisempään lähestymistapaan). (mts. 83–84.)

Tässä temaattisessa analyysissä käsittelen aineistoani enemmänkin teorialähtöisesti, sillä minulla on jo selkeät tutkimuskysymykset valmiina ja peilaan haastatteluaineistoa vahvasti teoriaan. Sosiaalinen identiteettiteoria ja identiteetin kehitys oli tärkeä pitää jatkuvasti mielessä.

7. Aineiston analyysi

Tutkielmani tulokset perustuvat haastateltujen vastauksiin. Tulokset on jäsennelty temaattisen analyysin pohjalta rakentuneisiin merkityskokonaisuuksiin. Nämä kokonaisuudet ovat edustettuna kussakin tämän kappaleen alaluvussa. Tutkimuskysymykset toimivat teema-analyysin pohjana ja niihin pyritään vastaamaan niiden abstraktiudesta huolimatta mahdollisimman kattavasti. Aineistosta esiin nousevia teemoja pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan vastauksiksi tutkimuskysymyksiini:

1. Mistä kaikesta työidentiteetti koostuu?
2. Työidentiteetin kehitys suorahaussa valituilla?
3. Miten työidentiteetti voidaan liittää sosiaalisen identiteetin teoriaan?

Tutkimuskysymyksistä varsinkaan ensimmäiseen ei voida löytää yhtä yksiselitteistä vastausta, vaan tulkiten suorahaussa valittujen työidentiteetin kehitystä niiden merkitysten pohjalta, joilla henkilöt itse kokevat identiteettinsä rakentuvan.

7.1. Työidentiteetin syntyhetkillä

Kysymys numero 1. Minkä ikäinen olet?

Kysymys numero 2. Milloin olit ensimmäisen kerran töissä? Koitko, että työminäsi syntyi tuolloin?

Haastateltavan ikä oli hyvä selvittää heti aluksi, jotta saadaan yleensäkin jonkinlainen kuva siitä, kuinka paljon henkilöllä voisi mahdollisesti olla työkokemusta takanaan. Työ- ja elämäkokemus voivat vaikuttaa vastauksiin ja tuoda enemmän syvyyttä ajatuksiin, joskin haastattelemani henkilöt olivat kaikki mielestäni riittävän kypsiä käsittelemään tutkielmani aihealuetta. Henkilöiden nimet ovat anonymiteetin vuoksi keksittyjä, mutta iät ovat todellisia.

Pekka, ikä 57 vuotta.

Matti, ikä 57 vuotta.

Jukka, ikä 58 vuotta.

Mikko, ikä 47 vuotta.

Antti, ikä 48 vuotta.

Jari, ikä 42 vuotta.

Minna, ikä 36 vuotta.

Käytän työni aineistossa työidentiteetin ja työminän käsitteitä synonyymeinä, sillä näin abstrakti työidentiteetin käsite oli järkevin jalkauttaa haastatelluihini, jotta se olisi mahdollisimman helppo ymmärtää.

Jokainen haastateltavista aloitti työelämänsä teini-iässä, 15–18 – vuotiaina. Haastatelluista kolme koki työminänsä syntyneen tuolloin, kaksi osittain ja kaksi henkilöä koki, ettei heidän työminänsä syntyneet vielä tuolloin. Kaksi kolmesta, jotka tunsivat työminänsä syntyneen tuolloin, kokivat sen hyvin voimakkaasti. Töiden aloitus toimi eräänlaisena ikkunana aivan uuteen, tai se tuntui jo olevan luonnollinen osa minuutta. Tätä kuvaavia vastauksia ovat esimerkiksi:

Kyllä, (työelämä) oli iso herättäjä. Tosin sitten toinen tämmöinen vielä voimakkaampi herättäjä oli se, että kun opintoaikana tutustui eri alojen opiskelijoihin, niin heiltä sai sitten aika tärkeitä virikkeitä ja kimmokkeita tälle niin kuin ammatinvalinnalle. Matti

Kyllä alkoi jo silloin. Halusi tehdä töitä ja jollakin tavalla niin kuin ansaita ja ottaa oman paikkansa. Mikko

Ryhmään kuuluminen, pitäen sosiaalisen identiteetin teoria mielessä, oli näissä vastauksissa varmasti yksi osa työidentiteetin kehitystä. ”Oman paikan ansaitsemisen ja ottamisen” voisi organisaatiokontekstissa sanoa osin kuvaavan tätä minän sosiaalista aspektia, että halutaan kuulua tai kuulutaan mielellään johonkin ryhmään ja että tätä ryhmää pidetään hyvänä ryhmänä.

Ne, jotka kokivat työminänsä syntyneen osittain työelämänsä alussa, totesivat työminän syntyhetkeä olevan vaikea kuvailla. Tämä on varmasti totta, sillä jo Tajfel (1981, 255) totesi identiteetin käsitteen olevan loputon. Jo tähän viitaten voidaankin sanoa, että myös työidentiteetin tai työminän käsite on siten myös niin abstrakti, että siihen, mitä se tarkasti ottaen on, tai milloin se syntyy, on vaikea vastata.

Aika vaikea määritellä työminän syntymishetkeä. Työminä alkaa työkokemuksen myötä kehittyä pikkuhiljaa, ja työminän erottuminen arkinästä kasvaa perheen perustamisen aikoihin. Antti

Niillä, jotka eivät kokeneet ajatelleensa työelämää sen syvemmin vielä ensimmäisen kesätyöpaikkansa aikoihin ja jotka eivät kokeneet työminänsä syntyneen vielä tuolloin, oli tähän kysymykseen heti selkeä näkemys ja perustelut. Tätä kuvattiin muun muassa seuraavin sanoin:

Työelämää alkoi miettimään vasta 17–18 paikkeilla. Siihen saakka se on vähän niin kuin sellaista, että kivaa kun tulee rahaa. Tai sanotaan, että 20 – vuotiaaseen asti näin. Koulutuksen aloitettua tuli vähän erilaisia tavoitteita eteen. Tavallaan se ammatin, työelämän merkitys, kasvaa. Jari

Näin ajateltuna johonkin työyhteisöön kuuluminen ei selvästi ollut vielä kovin tärkeää henkilölle ja ei siten vaikuttanut vielä työidentiteetin kehitykseen sosiaalisen identiteettiteorian näkökulmasta katsottuna. Ryhmää ei työidentiteetin kehityksen kannalta sanottu pidettävän kovin tärkeänä, vaan työtä tehtiin lähinnä sen taloudellisen hyödyn vuoksi. Tämän vastauksen perusteella voisi todeta, että ammattiin ”kasvun” myötä myös työelämän merkitys kasvaa ja sen mukana myös työidentiteetti kehittyy. Ryhmään halutaan kuulua ja sitä pidetään kasvavissa määrin tärkeänä sitä myöten, kun työkokemusta ja ikää karttuu.

7.2. Työn vaihtuminen ja sen vaikutus työidentiteettiin

Kysymys numero 3. Kun aloitit tässä suorahaun kautta saadussa työssä, mitä kaikkia ajatuksia tähän uuteen työhön liittyi? Miten tämä työ erosi aikaisemmista töistäsi?

Kysymys numero 4. ”Seuraako” aikaisempi työsi uuteen työhösi?

Tämän kysymysparin avulla halusin selvittää sitä, mikä kaikki voi työpaikan vaihdoksen myötä vaikuttaa työidentiteettiin ja miten tämä vaihdos voi puolestaan kehittää työidentiteettiä. Haastateltujen vastaukset ja analyysini pyrkii siten tuomaan esille kaikkea tätä.

Kaikilla haastatelluista nykyinen työ on monin tavoin hyvin erilaista kuin aikaisempi työ. Muutos johtuu joko toimialasta, organisaatiomuodosta, oman hallinnollisen roolin muutoksesta tai palkkaustavasta. Työnkuvan koetulla positiivisella muutoksella on oma vaikutuksensa työidentiteetin kehitykseen. Jokainen haastatelluista oli tyytyväinen työssään tapahtuneeseen muutokseen. Tätä voidaan kuvata esimerkiksi seuraavasti:

Olin luonnollisesti iloinen, että valinta päättyi minuun. Yhtiön toimintamalli oli kiinnostava, ja uskoin, että pystyn myös itse oppimaan uutta. Päätöksenteko nykyisessä työpaikassa on huomattavasti lähempänä ja nopeampaa kuin edellisessä työpaikassa. Antti

Yllä olevassa vastauksessa korostuu myös vastavuoroisuus niin, että sekä organisaatio että työntekijä itse kokevat hyötyvänsä yhteistyöstään. Aikaisempi työ on myös voinut toimia selkeänä aasinsiltana nykyiseen työhön, jolloin nykyisen ja aikaisemman työn välillä ei koettu olevan kovin suurta osaamiseen liittyvää eroa, vaan aikaisemman ja nykyisen työn kuvat yhdistyivät ideaalilla tavalla:

No aika paljon niin kun niit elementtejä, jonka kans mä oon niin kun tehny työtä ja ajatellu niin, mä käytän myös tässä työssäni. - - Et tääl

tarvittiin kiinteistöalan asiantuntemusta, mut aika paljon sit myös kans taloudellist asiantuntemusta. Ja, ja tää on hirveen hyvä mätsi tää. Et mun edeltäjäni oli hirveen hyvä rakentamaan ja hoitanu hyvin sen hommansa ja nyt sit kun talous tietyl taval kiristyy ja ajat muuttuu niin taloudellisella osaamisella on sitte niin kun kysyntää. Ja se oli se hyvä mätsi tähän. Jukka

Toimialamuutoksella oli selvästi positiivinen vaikutus erään haastateltavan työidentiteettiin. Hän koki myös, että tässä uudessa työssä yksi suorahaun positiivisista puolista tulee esille.

No tää erosi itse asiassa tosi paljon, että en olis osannut näin erilaista edes itse hakea. - - Että tavallaan joku kattoi (työpaikan) mun puolestta. - - Enemmän hakee sellaista, että saisi tehdä ihmisten kanssa. - - Ala on eri, uusi firma, uudet työkaverit ja kulttuurikin on hirveen erilainen tässä firmassa että, tääl on suurin osa ollut sen kakskyt vuotta kun firma on ollu pystyssä. Minna

Organisaatiomuoto voi myös olla yksi nykyistä ja aikaisempaa työpaikkaa erottava tekijä. Tämä yrityksen koko voi myös vaikuttaa työidentiteetin kehitykseen, siihen, miten työtehtävät esimerkiksi kuormittavat tai miten ne vaikuttavat uudessa roolissa, kun puhutaan vaikkapa pienestä perheyrityksestä tai suuresta pörssiyhtiöstä. Eräs haastateltu pörssiyhtiöstä perheyritykseen vaihtanut toimitusjohtaja kuvaa nykyisen työnsä eroa aikaisempaan työhönsä ja tietoista päätöstä siitä, millaista työtä haluaa tehdä:

Kerran määrittelin itselleni, että mikä sitten olisi se työ, jos mua kysytään jonnekin. Sitten ajattelin niin kun oman työurani kannalta, etten niin kun vaihda samanlaiseen. Toimitusjohtajan työ kun saa itsenäisemmin päättää ja toisaalta se yhtiötaso, että mä en halua vaihtaa pörssiyhtiöstä pörssiyhtiöön, että mitä järkeä siinä on. Tai sitten että mikä se juttu on tai minne mua halutaan niin pitää vaan olla hyvä tai riittävän iso perheyhtiö. - - Että pysähtyneisyys ei ole se juttu. Mikko

Johtajatasolla eli mahdollisesti suorahaun kohteena, ja muutenkin, on varmasti hyvä tehdä itselleen tällainen haastattelussa ilmi tullut määritelmä omaan työuraan liittyen. Kyseinen itsemäärittely voi hyvinkin auttaa oikeiden valintojen teossa ja työuralla etenemisessä ja on omiaan kehittämään työidentiteettiä tiettyyn suuntaan. Työidentiteetin voi varmasti kokea vahvaksi, kun on myös pohtinut mitä, missä ja milloin haluaa tehdä. Yrityksen koon ja johtajan position vaikutuksen tiedosti myös toinen hieman pienempään yritykseen vaihtanut toimitusjohtaja:

Firman koko on eri kuin aikaisemmin ja tähän liittyy paljon positiivisia ja myös paljon huolestuneita ajatuksia. Nyt toimitusjohtajalle kasaantuu paljon. Varsinkin kaikki huonot asiat tulee toimitusjohtajalle. Konserneissa jää vähän sinne väliportaisiin, että kaikki ei tuu ihan sinne ylös saakka. Hän on kuitenkin tyytyväinen siihen, että joutuu vaikuttamaan kaikkiin asioihin, pystyy muokkaamaan jo olemassa olevaa organisaatiota vähän sen näköiseksi, kuin itse haluaa. Jari

Oma hallinnollinen rooli esimerkiksi toimitusjohtajana voi työn statuksesta huolimatta olla myös kuormittava, kuten toimitusjohtaja Jari sekä aikaisemmin toimitusjohtajana toiminut Pekka totesivat. Hallinnollisen roolin puuttuessa Pekka on nykyisin hyvin tyytyväinen työhönsä, sillä hänen työnsä arvostus on tästä huolimatta pysynyt samana. Hän jopa päinvastoin kokee työn mielekkyyden olevan korkeampi nykyisen työnantajansa hallinnollisesti tasa-arvoisesta ilmapiiristä johtuen – kaikki työntekijät tuntevat olevansa samalla tasolla toimitusjohtajan kanssa.

Kyseinen tasa-arvon tuntu tuo varmasti positiivista kaikua työidentiteetille, siihen, millaista arvostusta henkilö tuntee työssään nautittavan. Sosiaalisen identiteetin teorian perusteella ihmiset määrittelevät itsensä ryhmäjäsenyyksiensä avulla, joten myös tällaiseen miellyttävään ryhmään kuulumisen saa oman ryhmän tuntumaan paremmalta, kuin jonkin muun vastaavanlaisen ryhmän, jossa työtä ei tunneta yhtä mielekkääksi. Omalle sisäryhmälle, eli tässä omalle työyhteisölle, pyritään saavuttamaan etua ulkoryhmiin nähden,

joten tällainen konsultin kuvailema kokemus työstään on varmasti omiaan kasvattamaan hänen sosiaalista identiteettiään.

Palkkaustapa oli myös yksi tekijä, jolla nykyinen työ erosi aikaisemmista töistä. Nykyisin konsulttina toimiva Matti tekee työtään täysin provisiopohjalta, kun aikaisemmin hänen palkkansa oli kiinteä kuukausipalkka. Tämä on Matin mielestä melko iso muutos:

Nyt on täysin oman onnensa seppä, kukaan ei tuo asiakkaita, vaan kaikki pitää itse kaivaa.

Tapa, että ”kaikki pitää itse kaivaa”, tuo työidentiteettiin varmasti omanlaisiaan syvyyttä. Työhön keskittyy siinä mielessä enemmän, kun kaikki raha, mitä työstä saa, on vain oman työn ja tekemisen takana. Kukaan ei maksa ”pelkästä istumisesta”, vaan raha todella ansaitaan. Tällainen keskittyminen voi kasvattaa sosiaalista identiteettiä, sillä siinä samalla pidetään kiinni oman yrityksen brändistä – siis omasta sisäryhmästä – panostetaan siihen ja halutaan mainostaa sitä ylivertaisena muihin verrattuna. Oman brändin ja yrityksen mainostus on kuitenkin yhtä kuin oman itsensä ja osaamisensa mainostus.

Haastatelluista suurin osa (viisi seitsemästä) totesi työminänsä seuraavan työnsä mukana. Työminää tai työidentiteettiä ei koettu mitenkään irralliseksi itsestä, vaan se päinvastoin seuraa aina mukana ja on kokemuksen myötä kehittyvä osa minuutta:

Persoonalla kun on johtanut niin totta kai se niin kun seuraa ajatuksia ja mitä on aikaisemmin toteuttanut niin kylhän se seuraa. Että ei minusta se työminä ei niin kun muutu kyllä kun työtehtävää vaihtaa. Tai ainakin toivoisin, että se pysyy tavallaan niin. Mikko

Totta kai seuraa siinä mielessä, että työminän kehittyminen on tapahtunut aiemmassa työssä saatujen kokemusten kautta. Sosiaalinen käyt-

täytyminen, neuvottelutyyli, oma-aloitteisuus asioiden ja tilanteiden ratkaisemisessa ovat kasvaneet kokemusten kautta. Toisaalta uskon, että tämä uusi ympäristö kehittää työminääni. Antti

Minua seuraa se aina. - - Ei kannata keksiä mitään. On vaan se, mitä on, eikä kannata miettiä mitään muuta. - - Ei sitä kannata luoda mitään uutta hahmoa. Jari

Työidentiteetti on siis jotakin pysyvää ja toisaalta kehittyvää, jopa vahvasti sidoksissa henkilön persoonaan. Voidaan sanoa, että kun työidentiteetti on kerran luotu, niin se ei pysähdy mihinkään, vaan se kehittyy ja muokkautuu työkokemuksen myötä. Antti kiteytti myös työympäristön vaikutuksen työminään: työympäristöllä kokonaisuudessaan on vaikutusta työidentiteettiin.

Toisaalta myös tietynlainen työidentiteetin tarjoaminen voi olla hyväksi ja edesauttaa omaa asemaa työyhteisössä, lisäävän itsetuntoa ja ylipäänsä vaikuttaen työidentiteettiin. Huomiona se, että näin siis vain, mikäli yksilö hyväksytään sisäryhmän jäseneksi. Riskinä on luonnollisesti yksilön torjuminen, jolla on negatiiviset seuraukset minään. Sosiaalisen identiteettiteorian mukaan myönteisen itsemäärittelyn taustalla olennaista onkin ryhmän kokonaisvaltainen hyväksyntä ja siten ryhmään kuuluminen. Minnan kommentti viittaa tähän työidentiteetin tarjoamiseen:

No kyllä varmasti osittain, ehkä vähän niin ku haluaa tuodakin sitä (työminää) tietosestikin. Että usein tämmösellä insinöörialalla niin ihmisillä voi olla niin kun markkinointia kohtaan pikkasen semmosta, ehkä niin ku ennakoluulookin, niin huomaa että auttaa, kun mä tuon sitä että mulla on niin kun tavallaan tekninen ja bisnestausta tässä näin. Must tuntuu että se tuo ehkä sitä tietynlaista uskottavuutta siihen. Riippuu vähän varmaan myös alasta.

7.3. Työhön sopeutuminen

Kysymys numero 5. Miten olet sopeutunut tähän työyhteisöön?

Kysymys numero 6. Mikä kaikki mielestäsi vaikuttaa työhön sopeutumiseen, kun henkilö ottaa vastaan uuden työn?

Kysymys numero 7. Onko kollegoilla mitään vaikutusta työntekooosi? Miten koet tämän muun ryhmän ympärilläsi?

Kysymys numero 8. Onko tällä nykyisellä asemallasi mitään vaikutusta siihen, miten suhtaudut kollegoihisi?

Työhön sopeutuminen on tärkeää työn mielekkyyden ja työsuhteen jatkuvuuden kannalta. Mikäli sopeutuminen ja perehdytys eivät onnistu molempia osapuolia, niin työntekijää kuin yritystäkin, tyydyttävällä tavalla, työstä voidaan irtisanoutua pian sen aloitettua. (ks. mm. Reese 2005, 24.)

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmiset määrittelevät itsensä ryhmäjäsenyyksiensä avulla, joten tässäkin mielessä työhön sopeutumisen tarkastelu on erittäin kiinnostavaa. Sisäryhmää ei voida nähdä parempana kuin muut (tai sisäryhmänä ollenkaan), mikäli henkilö ei oikealla tavalla sopeudu työhönsä, ja sitä kautta pääse hakemaan paremmuutta omalle ryhmälleen muihin vertailukelpoisiin ulkoryhmiin, tässä yrityksiin, nähden.

Haastateltujen osalta jokainen oli sopeutunut työyhteisöönsä erittäin hyvin ja työ oli vastannut odotuksia, jopa ylittänyt ne. Työtä voidaan haluta tehdä itsenäisesti, mutta kuitenkin tiimin jäsenyys ja sieltä tuleva tuki ovat johtotasolla tärkeitä. Tämä vahvistaa sen sosiaalisen identiteettiteorian väittämän, että itsensä määrittely tapahtuu ryhmäjäsenyyksien avulla.

Just se itsenäisyys ja kuitenkin, että on tämmönen organisaation, tiimin jäsenyys, on minulle tärkeä. Pekka

Johtajan ja kollegojen yhteinen tavoite on myös yksi tekijä, joka seuraavassa sopeutumista koskevassa vastauksessa tuli esille. Sosiaalipsykologiassa eni-

ten ryhmien tavoitteiden merkitystä niiden välisille suhteille on korostanut Sherif (1958), ja sovellan hänen tutkimustensa tuloksia myös seuraavaan sisäryhmää koskevaan vastaukseen, vaikka Sherifin tutkimusten kohteena oli-
kin *ryhmien* välinen käyttäytyminen reaktionä eturistiriitaan:

(Olen sopeutunut) paljon paremmin mitä odotin, koska tääl on kuitenkin tietty historia tällä yrityksellä ja näillä henkilöillä vielä, et sinänsä, et mä oon päässy heidän joukkoon ei pelkästään auktoriteetin kautta, vaan siinä, että tää on aika hyvähenkinen ryhmä ja sellanen, joka haluaa tehdä yhdessä asioita. Rakentajan maailma on tiukka tällä hetkellä, me joudutaan tekee aika paljon sellasta yhteistoimintaa. Ni sen kautta ku on vähä semmonen yhtenäinen tavote niin hyvin on päässy tähän yritykseen. Jari

Vastauksessa korostuu selkeästi niin ryhmähenki ja sen merkitys työhön sopeutumiselle kuin ryhmän yhteisen tavoitteen merkitys ja yhteistoiminta sen saavuttamiseksi. Tämän vastauksen osalta yksi olennainen Sherifin realistisen konfliktin teorian (mm. Sherif 1958, 356) väittämistä onkin, että oman ryhmän suoriutumista jossakin tehtävässä edistää myönteinen suhtautuminen muihin sisäryhmän jäseniin, sillä se lisää ryhmän kiinteyttä ja nostaa sen moraalia. Jarin vastauksessa ryhmän jäsenten suhtautuminen toisiinsa on selvästi positiivinen, ryhmä on kiinteä ja sen moraali tuntuisi olevan korkea.

Tutkimuksissaan Sherif (mm. 1958) totesi toisaalta myös ryhmien välisten suhteiden vähitellen paranevan yhteisten tavoitteiden saavuttamista vaativien yhteistyötehtävien seurauksena. Jarin vastauksessa yhteiset tavoitteet tunnetaan saavutettavan juuri yhteistyön avulla ja halulla tehdä yhdessä. On myös hienoa huomata, että auktoriteetistaan huolimatta tämä johtaja on päässyt sisäryhmän jäseneksi ryhmän hengen ansiosta.

Aineistossa kahden henkilön osalta työn eroavaisuus aikaisempaan verrattuna tuotiin esille työhön sopeutumiseen liittyen. Jukan vastauksessa ryhmä on hyvin erilainen kuin aikaisemmin, ja tätä haluttiin painottaa:

(Olen sopeutunut) hyvin. Mutta ihan erilainen ympäristö kuin mistä mä tulin. Aikaisemmin oli pieni porukka ja erilainen palkkausjärjestelmä ja nyt erilainen ympäristö. Syke on ihan erilainen.

Minnan kommentissa työhön sopeutumiseen yhdistyi myös työidentiteetin jatkuva kehittyminen ja mukana kulkeminen (ks. myös kysymys numero 4). Painoarvoa siis annetaan sille, että aikaisemmasta työkokemuksesta amennetaan nykyiseen työhön:

(Olen sopeutunut) hyvin. Jonkin verran kuitenkin erilaista nykyisessä työssä. Että vähän tasapainottelee sen kanssa, että koko ajan niin ku vertaa sitä aikasempaa tähän, et mitkä ois sieltä semmosii hyviä käytäntöjä ja juttuja, mitä sitten tois täällä niin kun sitten.

Yllä oleva vastaus on tärkeä myös sosiaalisen identiteetin sekä työidentiteetin kehityksen kannalta. Sosiaalisen identiteetin teorian näkökulmasta voidaan tulkita, että aikaisempaan työhön vertaaminen on suhteutettavissa ainakin ryhmien vertailuun ja nykyisen uuden työn sisäistämiseen omaksi sisäryhmäksi. Tämän seurauksena muihin ryhmiin verratessaan yksilö hakee etua omalle sisäryhmälleen muihin vertailun kohteena oleviin ulkoryhmiin nähden, eli hakee etua nykyiselle työlleen aikaisempaan työhönsä verrattuna. Työidentiteetti on siten vahvasti sidoksissa ja mukana myös tällaisessa töiden vertailutilanteessa.

Työpaikasta todettiin myös, että se tunnettiin kokonaisuudessaan omaksi työpaikaksi. Matti on toiminut nykyisessä työssään jo 24 vuotta, joten tyytyväisyys työhön oli siten suurta. Koin mielenkiintoisena ajatuksen siitä, millaisena tällainen jo pidempään samassa työssään ollut henkilö kokee työidentiteettinsä ja eroaako se mahdollisesti muiden, selvästi vähemmän aikaa nykyisessä työssään olleiden vastauksista ja kokemuksesta työidentiteetistään. Tähän ei juuri tullut eroa, mutta tämä jo pidempään työssään ollut henkilö pystyi tuomaan ja toikin vastauksissaan esille sen, millaista työ nykypäivään verrattuna aluksi oli ja sitä kautta hänen näkemyksensä työidentiteetistä saattoi aineistossa kokonaisuudessaan tulla esille hieman eri näkö-

kulmasta, kuin muiden. Kontrastina tähän, työssään vasta kaksi viikkoa ollut Antti totesi myös sopeutuneensa työyhteisöönsä hyvin, mutta että ”Tosin työ vielä niin alussa, että ikävät asiat eivät vielä tulleet täysin osaksi työnte-koa.” Näitä ikäviä asioita hän ei kirjallisessa vastauksessaan eritellyt sen tarkemmin.

Siihen, mikä kaikki vaikuttaa työhön sopeutumiseen, annettiin monipuoli-sesti vastauksia. Työorganisaation ja kollegoiden avoimuus ja vastaanotta-vaisuus koettiin ehdottoman tärkeäksi monessa vastauksessa. Mikäli avoi-muus ei suoraan terminä tullut esille, se oli jokaisen vastauksen taustalla. Työyhteisön avoimuus on hyvin tärkeää ryhmäjäsenyyden ja sisäryhmän jä-senyyden, ryhmään jäseneksi pääsyn, kannalta. Tällöin myös työidentiteetti saa mahdollisuuden olla osana ja kehittyä.

Kollegat ja työorganisaatio on avoimia, kertoo omista kokemuksis-taan. Täällä on aika avoin kulttuuri, toimitusjohtaja on ekstrovertti ja rehellinen kaveri. Pekka

Esimiehen avoimuus ja tuki alussa. Ei heitetä kylmään veteen, ja kat-sota, pystyykö uimaan vai ei. Antti

Tiedonkulku, avoimuus, tuetaanko, saako tietoa, ehkä sen yrityksen maine ja imago ja kaikki mitä tulee sieltä. Matti

Matin vastauksessa kiinnostavaa on myös yrityksen maineen ja imagon merkitys työhön sopeutumisessa. Se, että yleensäkin edes vihjaisee olevansa jonkin tietyn ryhmän jäsen, on yksilön itsetunnolle riittävä osoitus siitä, että häntä tulisi kunnioittaa. Tämä niin sanottu paistattelu heijastuneessa kunni-assa (basking in reflected glory; Cialdini ym. 1976, 366) ei liity siten vain yksilön minuuteen, vaan myös ryhmäidentiteettiin, eli tällä tavoin yksilö osoittaa olevansa osa jotakin arvostettua ryhmää. Ilmiön mukaan, mikäli voimme pitää omaa ryhmäämme joillakin arviointiulottuvuuksilla parempa-na kuin toinen ryhmä, voimme mekin itse nauttia tästä kunniaista, paistatella heijastuneessa kunniaassa (mts. 366). Työidentiteettiä tällainen kunnia ja yri-

tyksen miellyttävä imago varmasti pönkittää aina positiivisempaan suuntaan, on mukava kuulua arvostettuun ryhmään.

Perehdytyksen ja mentoroinnin katsottiin myös olevan tärkeä osa työhön sopeutumista. Se, onko asiat uutta työpistettä myöten huomioitu uutta työntekijää ajatellen, tuli kokonaisuudessaan esille. Toisaalta myös se, miten alaiset vastaanottavat uuden johtajan, koettiin tärkeäksi. Tukeminen kaikin puolin on tärkeää, sillä näin uusi työntekijä tuntee tulleensa hyväksytyksi osaksi työyhteisöä, sisäryhmää:

Siis sanotaan että, se on aika tärkeätä et meillähän on kuitenkin yrityksen hallitus ja sit meil on johtoryhmä mis on yrityksen avaintyöntekijät. Se, että millä tavalla nää kaks instanssia yrityksessä tukee sitä uutta henkilöä, varsinkin toimitusjohtajaa perehtymään siihen työhön. Se on tärkein osa sitä sopeutumista. Jari

Mielenkiintoinen argumentti uuteen työhön sopeutumisessa oli oman ajattelun merkitys, ”- - kuinka valmiiksi itte ajattelee kaiken” (Mikko). Hän totesi myös koko ryhmällä olevan vaikutusta uuteen työhön sopeutumisessa. Sen, että työ on yhdistelmä sitä, mitä haluaa ja osaa tehdä, katsottiin olevan tärkeää. Identifioituminen tällaiseen työhön on varmasti helpompaa ja miellyttävämpää, kuin sellaiseen, missä työntekijä kokee itsensä epävarmaksi. Onnistuneessa suorahaussa työnsä vastaanottaneilla tämän epävarmuustekijän voidaan sanoa olevan poissuljettu, sillä heidät on valittu tehtäviinsä tarkan harkinnan tuloksena, osaaminen ja tulokset on käyty tarkkaan läpi.

Työn kiinnostavuus ja täytyyhän siinä olla niin kuin semmonen perfect match sen suhteen että mitä osaa ja haluaa tehdä ja mis haluaa kehittää itteänsä. Kaikkeahan ei voi osata, mut sit tavallaan jos sä pystyt heti tuottaan jotain hyödyllistä uudes työssä, niin kyl siit tietyl tavalla nii saa positiivisen tunteen. Se on varmaan aika tärkeää. Jukka

Eräs haastateltu toi esiin työnkuvan ja sen onnistuneen määrittelyn merkityksen työhön sopeutumisessa. Position ollessa täysin uusi, tämä määrittely

on erityisen tärkeää. Hän piti myös siitä, että sai niin sanotusti vapaat kädet tähän työhönsä. Kun henkilö saa työhönsä näin puhtaalta pöydältä, hän varmasti peilaa osaamistaan ja suunnitelmiaan työn suhteen aikaisempiin töihinsä, ja nämä kaikki yhdistelmänä antavat vahvasti suuntaa sille, miten työtä lähtee tekemään. Myös työidentiteetti ja työminä tulee vahvasti kysymykseen, kun harkitaan työn suuntaa ja johtajana vetotapaa, sekä haetaan ”omaa paikkaa” organisaatiossa.

Jokainen haastatelluista koki kollegoilla olevan selkeä merkitys työnteossa. Todettiin, että myös johtajatasolla kollegoiden tunnetaan tukevan ja antavan energiaa. Ryhmäidentiteetin kannalta sisäryhmän jäsenyys ja ryhmän muut jäsenet ovat siis tärkeässä roolissa tämänkin aineiston perusteella.

Se tuo aika paljon sitä energiaa. Tukea, sparrausta ja näkökulmaa ennen ku tekee päätöksiä. Meillä on hyvä ryhmä tässä. Jari

Kyllä on. Valmius yhteistyöhön ja avoin keskustelu ympäristö - - . Jos joutuu yrityksen sisällä heti alussa epäterveeseen kilpailutilanteeseen ja kyräilyyn kohteeksi, joutuu hakemaan oman roolin epävarmemmassa ympäristössä. Antti

Minna totesi ryhmän ottaneen hänet mukavasti vastaan, vaikka hänellä omasta mielestään on paljonkin erilaisia ajatuksia. Kollegoiden merkityksen työntekoon koettiin olevan myös alakohtaista. Seuraavassa kommentissa korostuu se, kuinka vahvasti työnteon onnistuminen tai ainakin yhteisymmärryksessä työskentely on sidoksissa ryhmään ja sen samankaltaisuuteen:

Bisneskohtaista, jos on vaikka tottunut siihen, että sitä tehdään mitä mitataan ja muilla on erilainen ajatusmaailma niin - - . Tavoitteet tulisi olla kaikilla samat. Jukka

24 vuotta työssään toiminut toi Matti myös esille sen, kuinka työn alkuvaiheessa kollegoiden merkitys ei ollut niin suuri kuin nykyään. Lähinnä palk-

kaustavan vuoksi hän joutui keskittymään enemmän ”oman leivän ansaitsemiseen”, mutta lisää kuitenkin, että ”Jos yksin olisi joutunut työskentelemään, niin olisi ollut paljon pahempi.”

Kysymyksellä, vaikuttaako johtajan asema siihen, miten johtaja suhtautuu muihin työyhteisössään, halusin tutkia, nouseeko aineistosta valtaeroja ja miten niitä perustellaan. Valtaerot organisaatiossa ovat niin sosiaalisen identiteettiteorian kuin työidentiteetinkin tarkastelun kannalta olennaisia kertoen siitä, mille tasolle henkilö identifioi itsensä organisaatiossa ja miten tämä identifiointi vaikuttaa itsetuntoon ja minäkäsitykseen. Valtaeroista on kerrottu tarkemmin tämän tutkielman luvussa 4 sivuilla 33–34, mutta myös muun muassa Kalma (1991) on tutkinut dominanssijärjestyksen vakiintumista toisiaan ennalta tuntemattomissa ryhmissä. Viisi seitsemästä haastattelusta totesi, ettei heidän nykyisellä asemallaan ole merkitystä siihen, miten he suhtautuvat kollegoihinsa.

Oman aseman merkitys valtaan ja sen osoittamiseen tuotiin kuitenkin esille kolmessa vastauksessa. Aineiston perusteella sillä on merkitystä, onko työntekijän positio samanarvoinen kuin muiden, vai edustaako hän eri tasoa, kuten tämän tutkielman esimerkkinä johtaja–alainen – suhde. Suurin osa tämän aineiston haastatelluista kertoi kuitenkin, että ”Olemme kaikki samalla tasolla” (Matti). Myös persoonan suurta merkitystä liittyen muihin suhtautumiseen organisaatiossa korostettiin. On varmasti yhtäläillä yksilöstä itsestään ja hänen luonteestaan riippuvaista, kuinka paljon hän haluaa tuoda esille omaa asemaansa tai harjoittaa minäänsä kunnioittamaan pyytävää itsekehuskelua (self-promotion). Helkama ym. (1998, 372–376) tekevät mielenkiintoisen erottelun vaikutelman kontrollin strategioista, joista yksi on juuri itsekehuskelu.

7.4. Työidentiteetti ja työuralla eteneminen

Kysymys numero 9. Koetko, että olet onnistunut tässä työssäsi, vai onko jotakin tavoittelemaasi vielä saavuttamatta?

Kysymys numero 10. Onko tämä työ sellainen, josta olit haaveillut jo pitkään, tai jonka koit olevan seuraava luonnollinen askel työurallasi?

Kysymys numero 11. Millaista arvoa annat tälle työllesi? Herättääkö tämä työ tai työtitteli mitään tunteita sinussa?

Kysymysten 9 ja 10 tarkoituksena on sellaisinaan selvittää työidentiteetin kehitystä. Kysymyksessä 10 voidaan yhtenä tekijänä havaita myös paistattelu heijastuneessa kunniassa – ilmiö, mikäli yksilö on haaveillut tietystä työstä ja erityisesti tietyn yrityksen palveluksesta. Tässä aineistossa kysymyksen 10 tavoin esitettynä kyseistä ilmiötä ei kuitenkaan sellaisenaan tullut esille. Mielenkiintoista on myös se, pidetäänkö tietyn ryhmän jäseneksi pääsyä kovinkin haluttavana. Aineiston osalta ei tällaisesta ilmiöstä voida suoraan puhua, sillä monelle työ oli aivan uudenlainen yhdistelmä omaa osaamista. Epäsuorasti tuli kuitenkin ilmi, että onhan se imartelevaa, mikäli suoramarketing-konsultti ottaa yhteyttä ja haluaa juuri sinut asiakkaalleen. Tämä on varmasti omiaan kohottamaan yksilön itsetuntoa.

Kysymys 11 on puolestaan lähtöisin tunteiden merkityksestä sosiaalisen identiteetin teoriassa, kuten tässäkin tutkielmassa on muun muassa Tajfelin (1981) mukaisesti esitetty. Tajfelin (mts. 255) mukaan sosiaalinen identiteetti muodostuu yhdessä tiedosta siitä, että kuuluu johonkin ryhmään ja mitä arvoa ja tunteellista merkitystä yksilö liittyy tähän ryhmään, joten tämä tunnekysymys kuuluu ehdottomasti yhdeksi työidentiteetin tutkimuksen aspektiksi.

Työssä koettiin kokonaisuudessaan onnistuttaneen. Tehtävä saattoi olla vielä niin uusi, että tähän onnistumiseen oli vaikea vastata, mutta ainakin siihenastisten tavoitteiden saavuttamiseen oltiin tyytyväisiä. Tässä kysymyk-

sessä olennaisena nouseekin esiin nykyisen työn kesto, kuinka kauan työssä on toimittu.

Jo 24 vuotta tehtävässään toiminut Matti totesi mielestään onnistuneen työsään, mutta toisaalta tunnisti vastaan tulleen myös sellaisia tehtäviä, joissa hän voisi mielestään onnistua vielä paremmin. Työidentiteetin kannalta voidaan sanoa, että työidentiteetin kehitys on tämänkin vastauksen mukaan jatkuvaa, ja aina tuntuu löytyvän jotakin omassa työskentelyssä parannettavaa. Tämä on totta kai mielenkiintoista ja mielekästä oman kehityksen kannalta ja antaa aina positiivisemmän sävyn minäkuvalle ja itsetunnolle, kun koetaan kehittyttävän jatkuvasti. Jatkovaa kehitystä kuvasi myös noin puolitoista vuotta työssään toimineen johtajan kommentti. Hän toteaa myös, että organisaatiomuutoksiin liittyvät tavoitteet ovat myös jatkuvia. Terveen yrityksen ei nykyisessä kilpailuyhteiskunnassa ole mahdollista tuntea minkäänlaista pysähtyneisyyttä.

Asettanut tiettyjä tavoitteita ja on hyvässä vauhdissa niiden asioiden saavuttamiseksi, puolitoista vuotta kohti ollut mutta vielä paljon tekemistä. Tavoitteita kyllä on, mutta ei tää lopu niin kun. Ei näitä tavoitteita mitä liittyy niin kun asioiden kehittämiseen ja tehostamiseen ja organisaatiomuutokseen niin eihän ne niin kun yhdes yössä muutu.
Jukka

Kääntöpuolena jatkuville pyrkimyksille tavoitteiden saavuttamiseksi on toisaalta turhautuminen, että työ ei lopu koskaan tai se etenee totuttua hitaammin. Tämä tuli ilmi yhdessä vastauksista. Turhautuminen ja työn loputtomuuden tuntu tai totutusta poikkeava tahti ovat omiaan aiheuttamaan myös stressiä ja saa aikaan muita mielenterveydelle haitallisia tekijöitä, joista ei aineistossa kuitenkaan juuri ollut puhetta.

Neljällä haastatelluista oli vielä hyvin uusi, vain muutamia viikkoja tai kuukausia kestänyt työ. Tässä vaiheessa tavoitteiden saavuttamista oli vielä vaikea kuvailla, mutta heillä kaikilla tuntui olevan hyvin selkeä suunta siitä,

miten halutut tavoitteet, niin omat kuin organisaationkin asettamat, saavutetaan:

- - Mutta suhteellisen niin ku selkeillä askelilla tietää että saa niin ku aikaseks mitä pitää saahakki aikaseks. Mikko

Sen lisäksi, että on vielä paljon saavutettavaa, kuvattiin myös sitä, kuinka tärkeä on ensiksi tutustua organisaation ihmisiin. Tämä on sosiaalisen identiteetin ja osaksi organisaation sisäryhmään pääsyn kannalta tärkeä huomio. Ryhmäidentiteetti ja ryhmään pääsy koetaan niin olennaiseksi, että se on niin sanotusti hoidettava heti aluksi:

Paljon on saavutettavaa. Tavallaan tuo ihmisille ittensä. Se on aika hyvin onnistunu. Se on tärkeempi tässä vaiheessa että, nyt ei tehdä organisaatiomuutoksia eikä mitään isoja asioita vielä että, pääsee yhteen sisään. Se on tärkein asia. - - . Mikko

Aina tällainen miellyttävä tapa lähestyä alaisia tai tulla osaksi organisaatiota ei kuitenkaan ole mahdollista. Uuden johtajan ensisijaisiin tehtäviin voi kuulua ikäviä asioita, kuten esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelut ja irtisanomisista tai lomautuksista päättäminen, mikäli esimerkiksi yrityksen aikaisempi johtaja ei ole tehtävässään onnistunut ja tarvitaan pikaista muutosta.

Suorahaun yhtenä hyvistä puolista on se, että ihmiset voivat löytää uuden työpaikkansa aivan uudesta ympäristöstä, sellaisesta, jota he eivät aikaisemmin voineet kuvitellakaan omakseen tai tulleet edes ajatelleeksi. Laadukkaassa suorahaussa myös osataan katsoa asioita tästä näkökulmasta ja toimitaan asiantuntijoina juuri näiden kykyjen löytämisessä ja yhdistämisessä.

Neljälle haastatelluista uusi työ oli tullut juuri tällä tavalla yllättävänä ehdotuksena. Työtehtävää tai alaa ei oltu aikaisemmin edes tunnettu, tai vaikka oma osaaminen osattiin selkeästi määritellä, ei tehtävää tiedostettu sellaise-

naan. Todettiin, että työ on kuitenkin mielenkiintoinen ja omat osaamisalat yhdistyvät uudella tavalla. Työidentiteetin kehityksen kannalta tämä on kiinnostavaa. Oman työminän määrittely tulee varmasti aivan uudella tavalla ajankohtaiseksi ja saa kenties hyvinkin erilaisen näkökulman sen itsemäärittelyssä.

Kaksi haastatelluista oli itse määritellyt tavoitteensa tulevalle työlleen. Toiselle heistä työn voidaan sanoa olevan luonnollinen askel työuralla, kun toisen vastauksessa tämä luonnollinen askel yhdistyy enemmän tai vähemmän haaveiden työhön. Työstään tietyllä tasolla haaveillut Pekka muotoili sen seuraavasti:

Ajattelin tossa jo viiskymppisenä että tota muutaman vuoden päästä mä haluan semmosen työn että mä voin niin kun olla itsenäinen ja antaa aikaa myös muille projekteille - - . Kirjoitin jopa kirjeen itselleni 50-vuotiaana, että ei tämä ihan just niin ku mee mutta ei tää paljoo eroa.

Yksi haastatelluista totesi kaivanneensa selvää työyhteisöä, jossa yrityksen henki on tärkeässä roolissa, vaikka hän ei sinänsä kokenutkaan tämän uuden työn varsinaisesti olevan luonnollinen askel työuralla tai haaveiden työ. Hän oli aikaisemmin tehnyt keikkaluontoisia töitä, joita voitiin luonnehtia enemmän satunnaisiksi ja epäsäännöllisiksi. Tässäkin vastauksessa korostui jälleen sosiaalinen identiteetti organisaatiokontekstissa, ryhmään ja yhteisöön kuulumisen merkitys yksilölle.

Aineiston haastatellut antoivat suuren arvon työlleen ja sen saantia kunnioitettiin. Asenne oli pääsääntöisesti kunnioittavan nöyrä, itse titteliä ei suoraanaisesti ihannoitu, vaan työtä ja sen sisältöä arvostettiin:

Koen tervettä nöyryyttä siihen, että minut valittiin tehtävään, ja haluan näyttää osaamistani ja käyttää verkostoani työssäni. Antti

Titteli ei (herätä tunteita) mutta työ kyllä. Olen aina tehnyt töitä. Ja kun pitää tavallaan tasapainon normaalielämän kanssa jolloin tavalla. Ni se on se tärkein asia. - - Vähän klisee mutta, jos tykkää duunista ni se on ihan sama mitä tekee. Jari

Positiivisen ja hyvän tunteet tulivat esille monessa vastauksessa. ”Hyvät tunteet, hyvät fiilikset” (Mikko). Myönnettiin myös, että nykyään töitä on vaikea saada. Minna koki olevansa iloinen, että sai koulutustaan vastaavaa työtä, vaikka muutama vuosi oli vierähtänyt kotona lasten kanssa:

Titteli itselle yllättävä positiivisella tavalla, ehkä enemmänkin työnkuva ajatteli mikä se voisi olla.

Työn todettiin olevan palkitsevaa, kun jokin prosessi saatiin vietyä loppuun kaikille osapuolille miellyttävällä tavalla. Toisaalta jotkin päätökset ja toimintatavat, joita ei voitu välttää, saattoivat herättää ristiriitaisia tunteita, mutta niidenkin todettiin kuuluvan ammattiin. Oman yksikön työ koettiin tärkeäksi kokonaisuutta ajatellen. Johtajatasosta huolimatta jalat tuntuivat pysyvän maassa hyvin:

Uskoisin, että mun lähestyminen tähän työhön on aika pragmaattinen, käytännönläheinen, että en mä nyt koe tekeväni mitään korvaamatonta yhteiskunnallista työtä tässä. Että enemmän varmaan kysymys ihan oman elannon ansaitsemisesta ihan luonnollisesti. Matti

7.5. Suorahaku ja uuden työn aloittaminen

Kysymys numero 12. Kuuluiko työtehtävääsi mentori? Jos kuului, niin miten koet mentoroinnin onnistuneen?

Kysymys numero 13. Kuuluiko työhösi työn aloittaessasi perehdytystä ja kulkiko sinut suorahaussa löytänyt yritys mukana työ alussa tarjoten välineitä uudessa työssä pärjäämiseen (onboarding-menetelmä)? Jos ei, niin

tunnetko tarvetta sellaiseen ja olisitko kaivannut onboardingia? Olisiko onboarding mielestäsi hyvä osa rekrytointia?

Kysymys numero 14. Koetko suorahaun olevan sinulle hyvä ja mieluinen tapa tulla rekrytoiduksi? Miksi/miksi ei?

Kysymys numero 15. Millainen kokemus suorahaku rekrytointimuotona mielestäsi oli? Mitä hyviä ja/tai huonoja puolia koet olevan? Pitäisikö jokin tehdä toisin?

Tässä kappaleessa käsittelen työhön perehtymiskokemuksia ja suorahakuun liittyviä kysymyksiä. Johtajatasolla työhön perehtyminen ei välttämättä ole yhtä syvää tai intensiivistä kuin toimihenkilö- tai työntekijätasolla, sillä johtajalla tulee olla jo tavallista laajempi näkemys ja kokemusta monista vaativistakin työhön liittyvistä asioista. Suorahaussa tämä viikkojakin kestävä työhön perehtyminen toteutuu tietyllä tasolla jo suorahakuprosessin aikana, kuten yksi haastatelluista kertoi.

Neljällä haastatelluista työhön ei kuulunut mentoria eikä varsinaista perehdytystä. Kolmella oli sekä mentori että he kokivat saavansa perehdytystä. Ne, joille ei kuulunut mentoria, kävivät tarvittaessa asioita läpi kollegoiden ja mahdollisen esimiehen kanssa. Mentorin läsnäoloa kuvailtiin suureksi tueksi, ja jos tätä tukea ei ollut, osa haastatelluista tunsivat olevansa paljon yksinäisempiä. Mentorina saattoi toimia joko aikaisempi toimitusjohtaja tai esimies. Mentorointi oli kaikkien osalta onnistunut todella hyvin, vaikka saattoikin olla eri sukupolvea, kuten mentorit monesti ovatkin. Koettiin, että mentorilla on vahva visio yrityksen menestystekijöistä, mikä on ehdottoman hyvä alku ja apu työn aloitusvaiheessa. Mentoria ei välttämättä ollut erikseen määritelty, vaan tehtävää hoiti esimerkiksi hallituksen puheenjohtaja ja hallituksen toinen jäsen. Heidät molemmat koettiin sparraajiksi ja he saivat johtajalta tehtävästään kiitosta.

Kolmelle haastatelluista onboarding – menetelmä oli tuttu, mutta kukaan heistä ei ollut kokenut sitä itse. Neljä haastatelluista oli sitä mieltä, että on-

boarding toisi hyvän ja toimivan lisän suorahakuun. Jonkinlaista keskustelukumppania kaivattiin, jotta voisi kertoa esimerkiksi ensivaikutelmistaan työssä ja pohtia niitä yhdessä yrityksen ulkopuolisen henkilön kanssa. On-boarding – menetelmä on juuri tällaisen ajatuksen kannalla.

On-boardingista ajateltiin olevan myös tietynlaista etua suorahakuyritykselle. Suorahakuyritys erottuisi hyvin positiivisella tavalla kilpailijoistaan. Todettiin myös, että tällä tavalla suorahakuyritys tukisi työssä onnistumisessa ja niin sanotusti kantaisivat oman osansa vastuuta valitun henkilön onnistumisessa työssään. Suorahakuyrityksen nähtiin hyötyvän on-boardingista myös siinä, että saadessaan uuden toimeksiannon samasta yrityksestä, suorahakuyrityksellä olisi jo valmiiksi kokemus siitä, millaisia toimeksiantajayrityksen työntekijät ovat ja toimisivatko ehdokkaan ”kemat” yhteen toimeksiantajayrityksen muiden työntekijöiden ja yrityskulttuurin kanssa. Tämä onkin tärkeä on-boarding – menetelmän tavoite ja olennaista uuden johtajan sopeutumisessa työhönsä. Toisaalta koettiin, että toisinaan keskustelu suorahakuyrityksen edustajan kanssa auttoi jo paljon ja että soitto perään oli mukava tapa muistaa uudessa työssään aloittanutta johtajaa.

Jokainen haastatelluista koki suorahaun olevan hyvä ja mieluinen tapa tulla valituksi työhön. Suorahaku todettiin hyväksi ja puhtaaksi tavaksi, jossa konsultti tekee työn, eikä kummankaan osapuolen tarvitse ensimmäisellä haastattelukerralla sitoutua mihinkään. Samalla koettiin, että suorahakuprosessi antaa ehdokkaalle hieman enemmän mietintäaikaa ja kunnioittaa hänen toiveitaan perinteiseen hakemusperustaiseen rekrytointiprosessiin verrattuna. Aina tätä mietintäaikaa ei tietenkään ole paljon, mikäli työntekijää haetaan nopealla aikataululla eri syistä.

Jukka luetteli eri tapoja tulla valituksi työhön. Yhteydenotto suorahakukonsulttiin oli hänen mielestään kuitenkin helpoin tapa toimia. Muiksi tavoiksi hän kertoi perinteisen tavan lähettää hakemuksia sekä yhteydenotto kaikkiin tuttuihin ja tuntemattomiin pyrkien kartoittamaan, mistä löytyisi toivotunlaista työtä. Todettiin myös, että ”Suorahakukonsultin on oltava perillä siitä bisneksestä ja tehtävästä, niin silloin hyvä” (Pekka). Tämä suorahakukon-

sultin ymmärrys siitä liiketoiminnasta, jota haku käsittelee, onkin ehdoton, laadukkaan suorahaun ominaisuus. Mikon kommentti edustaa myös yhtä suorahaun hyödyistä: ”Ilman suoramakua en ehkä olisi tässä. Saa ihmiset liikkeelle ja harkitsemaan, joka ei oikeesti harkitsis.” Yksi vastanneista puolestaan kertoi itsenäisesti etsineensä työpaikkoja, mutta kenties liian kapealta sektorilta. Näin suorahaussa yhdistyy myös passiivisten työnhakijoiden löytäminen täysin uusille aloille.

Suorahaulle annettiin työnhakijan kannalta suoraan myös monia hyviä puolia. Työnhakijan ottaessa itse yhteyttä suoramakukonsulttiin hänen tiedot säilyvät konsultilla noin kaksi vuotta ja nämä tiedot palvelevat hakijaa itseään. Matti totesi, että suoramaku on tässä mielessä ilmainen palvelu hakijalle, sillä konsultti seuraa hakijan kehitystä ja työuraa ja siten sopivan haun osuessa kohdalle hän osaa ottaa yhteyttä ehdokkaaseen. Hän totesi myös, että suorahaussa ehdokkaalla on suurempi mahdollisuus päästä kertomaan itsestään ja erottautua massasta. Tähän ”massasta nousuun” voi myös vaikuttaa itse hakemuksen lähettämisen lisäksi ottamalla yhteyttä konsulttiin. Tämä puhuu myös sen puolesta, että työnhakijan on hyvä tehdä itsestään ”tuote” ja markkinoida itseään oikein, kuten tämän tutkielman sivulla 19 on todettu.

Hyvänä puolena on myös se, että ehdokas voi tuoda omia mielipiteitään tehokkaammin esiin, mikäli hän pääsee tapaamaan suoramakukonsulttia. Ehdokas voi tällöin esittää tarkemmin, miltä alalta hän haluaisi töitä ja onko hänellä joitakin erityistoiveita työhön liittyen. Oltiin tyytyväisiä siihen, että ainakin omalla kohdalla löytyi parempi työ, kuin millaista olisi itse löytänyt.

Ensimmäisen kontaktin tärkeyttä painotettiin myös. Eräs vastanneista totesi, että suoramakukonsultin on ensimmäisellä yhteydenottokerralla ehdokkaaseen pystyttävä edes jonkin verran avaamaan sitä, millainen kyseessä oleva toimeenpanon antanut yritys on. Tämän todettiin heti osoittavan luottamusta ja toisaalta turha käynti suoramakukonsultin luona voi viedä turhaa aikaa kaikilta osapuolilta ja olla siten harmittavaa. Seuraavassa kommentissa annettiin myös hakijan kannalta hieman kriittisempää palautetta:

Työnhakuprosessissa saattaa olla useita suoramakuja meneillään, ja kaikki suoramakukonsultit haluavat haastatella useamman kerran ja teettää päivän kestävät psykologiset testit. Näitä jos tekee useamman peräkkäin, niin se käy työstä. Prosessin pitkäkö kesto aiheuttaa sen, että hakija voi olla samanaikaisesti monessa prosessissa mukana, ja silloin hakija joutuu koko ajan pohtimaan, millainen hänen asemansa on kussakin haussa, ja mitä hän itse haluaa. Antti

Tämä vastaus on myös sosiaalipsykologisesti sekä työidentiteetin kannalta kiinnostava. Työnhakija joutuu selvästi pohtimaan omaa arvoaan työnhakijana sekä tätä arvoa erityisesti muihin kunkin haun ehdokkaisiin verrattuna. Tilanteen tekee ristiriitaiseksi ja epämiellyttäväksi se, ettei ehdokas itse tiedä muiden ehdokkaiden ansioista, jolloin tätä omaa arvoa muihin verrattuna on mahdotonta arvioida sen jääden vain arvoitukseksi. Sosiaalisen identiteetin näkökulmasta voitaisiin myös olettaa ehdokkaan kysyvän itseltään, ”Enkö minä vain sopinut ryhmään?”. Ryhmään ja yrityksen kulttuuriin sopivuus on tämänkin tutkielman perusteella työn onnistumisen kannalta ehdottoman tärkeää, mutta tärkeää on myös valitun johtajan tietotaito ja osaaminen suhteessa työhön.

Toisaalta tämän tutkielman aineiston perusteella voidaan yleisesti sanoa, että suorahaussa valitut henkilöt ovat hyvin tyytyväisiä omaan työhönsä, eikä heitä näin yleisen tuntuman perusteella tunnu suuresti koskettavan se, valittiinko heitä johonkin vielä mahdollisesti parempaan työhön vai ei, niin tyytyväisiltä he vaikuttivat.

7.6. Työelämän muutokset ja perhe

Kysymys numero 16. Tunnetko, että työelämä olisi jotenkin muuttunut niin, että työelämän muutokset vaikuttavat työntekijään jollakin tapaa?

Kysymys numero 17. Onko työtehtäväsi vaikuttanut muihin elämäsi rooleihin, kuten rooliin perheellisenä (perheenisänä/äitinä), elämänkumppanina, ystävänä..? Jos, niin millaista vaikutusta olet mahdollisesti huomannut?

Työelämän muutokset koettiin aikaisempia tutkimuksia (luku 3) vastaavina ja muutoksen sanottiin nykypäivässä olevan jopa ”ainoa vakio” (Jukka). Yleisellä tasolla näillä muutoksilla voisi sanoa olevan vaikutusta työidentiteettiin ja siihen mielialaan, jolla töitä tehdään. Samat muutokset koskevat kaikkia työssäkäyviä, sillä talous ja työelämä ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. Aineiston kahdessa vastauksessa viitattiin siihen, kuinka työelämässä on 20 vuoden aikana tapahtunut suuri muutos:

On hyvin erilaista kuin kaksikyt vuotta sitten kun tulin firmaan. Näin yleensäkin kilpailu on tiukentunut, netti tuonut muutoksia ja uusia ammatteja on tullut, uusia tehtäväalueita tullut. Et aika paljon tää kuvio on muuttunu, tosiaa kilpailu on kasvanu hyvin paljon. - - On muuttunu hektisemmäks ja tiukemmaks. Matti

(On muuttunut) itse asiassa paljonkin. Työntekijän mentaalipuolellahan on tapahtunu kahenkympmenen vuoden aikana hirveen iso muutos. Et tavallaan se arvomaailma on muuttunu ihan toisenlaiseks. - - . Jari

Jari lisäsi myös, että: ”nuoret ajattelevat elämä edellä, työ tuo vain mukavan lisän siihen”. Hän totesi tällaisen ajattelun tuovan erilaista jaksamista perheen kanssa, kun nämä nuoret sitten aikanaan perustavat perheen. Tämä on tervetullut ja optimistinen kommentti, sillä pidemmällä aikavälillä tällainen ajattelu varmasti ehkäisee loppuun palamista ja muita mielenterveyden ongelmia, kun ”lähdetään jo alussa hakemaan sitä omaa unelmaa”. Individuaalinen kulttuurimme toki ruokkii tällaista ajattelua ja ikävä kyllä myös vahvaa kilpailua. Onkin muistettava, että nykypäivän tiukassa kilpailussa ja koulutustason yleisen nousun vuoksi myös työpaikoista kilpaileminen on kovempaa ja erottautua täytyy aina enemmän ja enemmän.

Jari totesi myös oman asennoitumisen muutokseen olevan tärkeää. Asenteen merkitys työelämän muutoksessa tuli esiin myös Mikon vastauksessa:

-- Ja se hyväksyntä oltava, että suorituksella mitataan, että tavallaan niin ku se sietämys oltava ja tällöinen niin ku avoimuus ja raportointi.

Muutoksen havaitsi myös Antti, joka painotti tämän havaitsemisen olevan olennaista myös oman kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta. Hän totesi myös iällä olevan merkitystä muutosten ”sulattamisessa”, ja painotti nimenomaan avoimen mielen merkitystä muutoksessa pärjäämisessä.

Työelämä (ja liike-elämä) on jatkuvassa muutoksessa. Muutoksen havaitseminen ja siinä muutoksessa pysyminen on tärkeää, jos haluat kilpailussa pärjätä. Iän myötä kokemus auttaa ventiloimaan asioita monipuolisemmin ja jos säilyttää avoimen mielen, silloin pystyy ”adaptoitumaan” muutokseen.

Muun muassa Julkunen (2007, 24–25, 42) käsittelee tässäkin tutkielmassa esiteltyä näkemystä siitä, kuinka iäkkäämpien suhtautuminen muutokseen on monesti haluttomampaa, kuin nuorempien. Antin kommentissa kuitenkin tulee ilmi juuri avoimen mielen säilyttämisen merkitys iän myötä ja sen apu muutokseen mukautumisessa. Tämän kommentin perusteella myös työminän voidaan katsoa joutuvan adaptoitumaan muutokseen, ja kun tämä muutos on jatkuvaa, myös työminän kehitystä voidaan luonnehtia jatkuvaksi, ei koskaan pysähtyneeksi.

Juuri mielenkiintoisesta työelämäään liittyneestä paneelikeskustelusta palannut Pekka puolestaan totesi kyseisessä keskustelussa nousseen esille sen, kuinka ”Maailman muutosvauhti mennyt tavallaan niin nopeeksi, et se tuo niin ku avainhenkilöille ja kaikille ihmisille niin ku paineita.” Nämä paineet ja muutkin työelämän kaikkia koskevat eli *yhteiset* muutokset voivat osaltaan toimia ”*meitä*” yhdistävinä tekijöinä ja luoda ihmisten välille uudenlaista tai ainakin tietynlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Pelkkää yhteenkuuluvuutta tarkasteltaessa nämä yleisestikin ikävät työelämän muutokset saavat siten jopa positiivisen puolensa.

Työelämän muutosten vaikutukset elämän muihin rooleihin, kuten perheeseen liittyviin, joihin tässäkin tutkielmassa on viitattu, tuntuivat haastateltujen kesken mielestäni keskimääräistä vähemmän. Haastatellut olivat kaikin puolin varsin tyytyväisiä työhönsä. Suorahaussa valituilla on jo eräänlainen ”vapaus” valita työtehtävänsä, sillä heidäthän on nimenomaan haluttu kyseiseen positioon, eikä kyseistä työtä tuolla tasolla varmasti tehtäisi, mikäli sillä olisi paljonkin negatiivista vaikutusta työn ulkopuoliseen elämään. Tämänkin aineiston perusteella on mukava huomata, että muun muassa korkeakoulutuksella todella on merkitystä, sillä se omalta osaltaan tarjoaa aivan erilaiset mahdollisuudet tehdä haluamaansa vapaampaa, joskin vastuullista ja toisinaan yllättävältä alalta löytyvää, aina tietynlaista älykkyyttä vaativaa työtä. Jonkinlaista työelämän muutosten vaikutusta kyllä huomattiin ja tiedostettiin.

Kiireiseen työtahtiin oltiin kotona jo totuttu, sillä lähes kaikilla haastatelluista nykyinen kiireinen johtajan positio ei ollut ensimmäinen laatuaan. Aineistosta nousikin esille ymmärtämisen tärkeys. Johtajan työn ehdoton edellytys on se, että perhe ymmärtää töiden ja työtahdin vaatimukset.

Perheen täytyy tämmöisissä töissä ehkä ymmärtää enemmän kuin ihan perusjutuissa. Aikatauluaan ei aina pysty itse määrittelemään, mutta joskus voi ja ajatukset voi olla jossakin muuallakin. Mikko

Olen toiminut johtotehtävissä niin monta vuotta, että muutos ei ollut merkittävä. Perheeni ymmärtää hyvin työn vaatimukset ja toisaalta itse tiedän haasteet työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Antti

Toisaalta tavalla, jolla asiat kotona esitetään, on merkitystä. Raskaiden työasioiden esittäminen erityisesti jatkuvissa määrin on perheelle yllättävän raskasta ja rasittavaa pitkällä aikavälillä, ja siten hiertää ihmissuhteita. On totta kai mukava ja tärkeää jakaa asioita perheen kanssa ja vastavuoroisesti

jakaa iloja ja suruja sekä saada rakkaan ihmisen mielipide johonkin mieltä arveluttavaan asiaan, vaikka työasioissakin. Positiivisen asenteen ylläpitäminen kuitenkin kannattaa myös työ-perhe – yhdistelmässä, vaikka vastuuta ja kiirettä olisikin paljon.

Ammatinvalintakysymys. Asiat tulee kotona esittää myös oikealla tavalla, ei voivottelua ja valittamista. Pekka

Se, miten ja missä määrin työ ja perhe risteävät, on luonnollisesti monen tekijän summa. Jukka kiteytti työnsä vaikutukset perheeseensä seuraavasti:

Kyllähän se tietysti niin ku vaikuttaa. Että tavallaan se mitä sä teet tois-sä niin se tavalla tai toisella vaikuttaa sun identiteettiin ja minään ja rooleihin ja miten sä ajattelet. Mitä kauemmin sä sitä työtä teet, sitä enemmänhän se niin ku vaikuttaa. Ja etiikkaan ja sit tota niin miten sä ajattelet ihmisistä ja... Ja sit et kuin mielekästä se työ on ni kyllähän se vaikuttaa tavallaan sun positiivisuuteen ja...

Jukan vastauksessa tuli esille myös ajan käsite, jota voidaan tarkastella työ-identiteetin näkökulmasta. Voisi tulkita, että pitkään samaa työtä tehneen työidentiteetti on ajan myötä enemmän tai vähemmän juurtunut ja tästä näkökulmasta katsottuna työidentiteetti saa enemmän oman, lähes muuttumattoman paikkansa yksilön minässä. Mitä kauemmin samaa työtä tekee, sitä tottuneemmaksi tapoihinsa varmasti tulee, eikä näihin tapoihin mielellään nähdä tulevan muutoksia. Muutokset voivat siten kyseenalaistaa myös oman minän, mikä ei koskaan tunnu mukavalta.

Palkan ansaitseminen ja siten perheen talouden turvaaminen on puolestaan yksi perheen aikaa vievä tekijä – pakollinen, eikä niin mukava:

Ehkä enemmän oli vaikutusta silloin, kun oli täysin provikkapalkalla. Kaipasikin enemmän sitä, että sai turvattua sen taloudellisen puolen. Kyllä aluksi oli enemmän iltaisinkin töitä niin se vaikutti paljon. Matti

Kaksi haastatelluista totesi nykyisessä työssään olevan enemmän aikaa perheelleen, kuin aikaisemmin. Toisella heistä yrityskoon muuttuminen pienempään on vaikuttanut tähän ja toinen puolestaan totesi lisäksi olevansa kotona pirteämpi ja iloisempi. Sosiaalisen identiteetin näkökulmasta voisi todeta, että tällaiseen työhön ja ryhmään sitoutuminen on paljon mielekkäämpää kuin työhön, joka aiheuttaa kitkaa myös kotona. Tällaiseen ryhmään kuulutaan mielellään, tälle ryhmälle pyrittäisiin saavuttamaan etua ja tätä ryhmää suosittaisiin muihin vastaaviin ryhmiin verrattuna.

8. Pohdinta

Siihen, mitä kaikkea työidentiteetti tarkoittaa tai milloin se syntyy, on mahdoton vastata absoluuttisen tarkasti. Identiteetti on itsessään hyvin abstrakti ja henkilökohtainen käsite. On tärkeä huomata, että työidentiteetin sisältö voidaan ymmärtää ja kokea hyvin eri tavoin.

Aineiston perusteella työidentiteetti on jotakin pysyvää ja samaan aikaan jatkuvasti kehittyvä minän osa, joka näytti selvästi erottuvan omaksi osakseen kaikista muista rooleista, muun muassa roolista perheenisänä tai äitinä. Voisi sanoa, että vasta sitten, kun yksilön roolit työelämä aloitettaessa lisääntyvät ja kun ikää karttuu, työminälle annetaan enemmän merkitystä. Työminän vertaaminen muihin elämän rooleihin mahdollistuu tällöin tai saa ainakin aivan erilaista näkökulmaa, kuin jos sitä ajateltaisiin vain teoreettiselta pohjalta.

Van Knippenberg ja Ellemers (2003, 34) ovat todenneet työntekijällä voivan olla lukuisia päällekkäisiä tai ristiriidassa keskenään olevia identiteettejä, jotka kaikki liittyvät työhön. Tämä tuo oman haasteellisuutta työidentiteetin tutkimiseen, sillä kukin näistä identiteeteistä voi muokata työidentiteettiä suuntaan tai toiseen.

Aineistosta kokonaisuudessaan voisin todeta, että haastatellut olivat hyvin tyytyväisiä työhönsä ja ottaisivat suorahakuun osaa myös uudestaan. Haastatellut osoittautuvat johtajan positiostaan huolimatta myös melko solidaarisiksi henkilöiksi, joista moni usein painotti olevansa ”samalla tasolla” yrityksen muiden työntekijöiden kanssa, ilman ”mitään turhia luuloja”. Tällainen asennoituminen omaan työhön sen valtavasta vastuullisuudesta huolimatta kielii suorahaussa valittujen olevan työnsä suhteen seesteisiä ja luotavaisia. Heille varta vasten osoitettu kunnia ja luottamus toimia juuri kyseisessä tehtävässä varmasti edesauttaa rauhallisen ja luottavaisen asenteen kehittymistä omaa työtä kohtaan.

Tällä on vaikutusta myös työidentiteetin nimissä. Työidentiteetin positiivisuus saa jatkuvasti vahvistusta, kun yksilö kokee onnistuvansa jo pelkästään siinä, että juuri hänet on useiden ehdokkaiden joukosta valittu tehtäväänsä. Uskoisin, että työidentiteetti pysyy tällaisissa tilanteissa myös eräällä tavalla vakaampana, kun työpaikan pysyvyydessä ei koeta suuria heilahteluja suuntaan eikä toiseen. Nykyinen maailmantaloudellinen tilanne tuo totta kai omat haasteensa ja jännityksensä jokaisen työhön riippumatta siitä, millä tasolla työtä tekee, eli täysin vakaa ei varmasti kenenkään työpaikan kohtalon voida sanoa olevan.

Toisaalta aineistosta nousi epäsuorasti esille myös yksilöllisyyden merkitys ryhmässä. Haastatteluissa tällainen oli havaittavissa, vaikka siitä ei suoraan tullutkaan puhetta. Hogg (2006, 35) on todennut, yksilöiden välillä voi myös esiintyä kilpailua siitä, ketkä kuuluvat ryhmän keskeisiin henkilöihin. Aineistossa tällaista ilmiötä ei tullut esille, päinvastoin haastateltuja voisi kuvailla juuri solidaarisuuden nimissä. Uskon kuitenkin, että valta tuo aina vähintäänkin jonkinlaisia jännitteitä ryhmädynamiikkaan, joten aivan puhdas ryhmä ei valtataistelusta koskaan ole.

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan yksilö on osa lukuisia sosiaalisia ryhmiä, joiden jäsenyydellä on joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus edistääkseen sitä kuvaa, joka yksilöllä on itsestään. Henkilön tullessa suoraan haussa valituksi tällä uudella ryhmällä, uudella työpaikalla, näyttää ehdottomasti olevan positiivinen vaikutus oman kuvan ja identiteetin edistämisessä. Onhan kovin imartelevaa, että juuri minä olen tullut valituksi paljon vaativassa ja karsivassa tilanteessa, jossa muita samantasoisia ihmisiä vertaillaan keskenään, ja valitaan sitten paras.

Tällainen valituksi tuleminen myös houkuttaa haluamaan olla osa tätä ryhmää ja tekee siihen kuulumisen ylipäättään houkuttelevaksi. Myös jo pelkästään se, että suoraan hakukonsultin toimesta henkilöä suositellaan ja halutaan jonkin ryhmän jäseneksi, tekee tähän potentiaaliseen ryhmään kuulumisen haluttavaksi jäsenyydeksi. Tässä vaiheessa näkisin, että ryhmällä on jo merkitystä, sillä riippuu yrityksestäkin, kuinka haluttava se ehdokkaiden kannal-

ta on. Maineikkaan kansainvälisen organisaation johtajan position tarjoaminen henkilölle on varmasti houkuttelevaa, mutta miksei myös pienyrityksen, kunhan ehdokkaan ja työnantajan intressit kaikin puolin kohtaavat. Yrityksen maine on varmasti yksi ratkaiseva tekijä kun päätetään, suostutaanko lähtemään tavoittelemaan johtaja- tai asiantuntijaehdokkuutta yritykseen, jolloin kyseeseen tulee aineiston perusteella tärkeä huomio suorahakukonsultin mahdollisimman avoimesta ensikontaktista ehdokkaaseen.

Sosiaalisen identiteetin teoriansikin mukaista ryhmien välistä kilpailua ei aineistossa sellaisenaan ollut havaittavissa. Toisaalta omaa työpaikkaa eli *omaa ryhmää* pidettiin hyvänä ja toimivana ryhmänä, joten sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti tätä ryhmää voidaan olettaa myös suosittavan muihin yrityksiin verrattuna ja sille voidaan olettaa tavoiteltavan etua muihin, varsinkin vastaavan alan, yrityksiin nähden. Tämän voisi puolestaan kuvitella vahvistavan työidentiteettiä siinä mielessä, että henkilö kokee varkaasti kuuluvansa juuri kyseiseen omaan ryhmään ja siten myös hänen työidentiteettinsä liitetään tähän ryhmään ja sen lainalaisuuksiin, hyviin ja huonoihin aikoihin tässä ryhmässä. En kuitenkaan usko, että esimerkiksi suhdannevaihteluiden vaikutusta omaan yritykseen otetaan aineistossa liian henkilökohtaisesti, vaikka totta kai johtajan osaamista punnitaan yhtälailla näinä vaikeina aikoinakin.

Monet aineiston haastatelluista olivat toimineet johtajan työssä jo aikaisemmin, joten positiivista työidentiteettiä vahvistaen tämä suorahaussa valituksi tuleminen vaikuttaa myös yksilön pystyvyyden tunteeseen eli siihen, kuinka aikaisemmat minään kohdistuneet positiiviset kokemukset edesauttavat kokemusta siitä, kuinka yksilö tuntee elämässään pystyvänsä myös nykyisiin ja tuleviin tehtäviin. Negatiiviset kokemukset puolestaan syövät tätä pystyvyyden tunnetta. Aineiston haastatelluissa näitä pystyvyyden tunteeseen vaikuttavia negatiivisia kokemuksia työnhaussa tai ainakaan suorahakuun liittyen ei juuri tullut ilmi. Tämän perusteella heidän pystyvyyden tunteensa voisi sanoa olevan korkea, ei ainakaan matala.

Sosiaalisen identiteetin teorian ja tämän tutkielman kannalta olennainen aineiston edustajien työhön sopeutuminen oli onnistunut. Tämä sopeutuminen on erityisen tärkeää monesta syystä. Sopeutuminen on tämän tutkielman esittämästä näkökulmasta halua ja tarvetta kuulua johonkin ryhmään, työyhteisöön. Se on sisäryhmän jäseneksi pääsyn tavoittelua ja oman paikan löytämistä muiden ryhmän jäsenten silmissä. Oman ryhmän ja tiimin jäsenyys on aineiston perusteella tärkeää myös työssä jaksamisen kannalta. Kollegoilta saadaan tarvittaessa vertaistukea ja sparrausta, ja aivan yksin, ilman ryhmän tukea ja sosiaalista ympäristöä toimittaessa työ ja jaksaminen olisivat aivan eri tasolla.

Yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen, ”yhteen hiileen puhaltaminen” ja ryhmän henki nousivat myös aineistossa esille. Nämä ovat tärkeitä sisäryhmälle ominaisia tekijöitä ja vaikuttavat myös työidentiteettiin henkilön identifioidessa itsensä tietyn ryhmän jäseneksi. Johonkin arvostettuun ryhmään, tässä nykyiseen työpaikkaan, kuulumisen voidaan myös todeta kehittävän työidentiteettiä positiivisella tavalla. Aineiston ulkopuolisena huomautuksena haluaisin lisätä, että mikä tahansa työhön ja minuuteen liittyvä tekijä, kuten tälläkin hetkellä verrattain korkea työttömyysaste ja työttömäksi jääminen, voi positiivisella tai negatiivisella tavalla vaikuttaa työidentiteettiin ja sen kehitykseen. Työttömyys kohdattaessa myös ryhmästä eroon joutuminen on oma tekijänsä sosiaalisen identiteetin kannalta.

Aineistossa työelämän koettiin yleisesti muuttuneen ja vaikuttavan yksilöön monella tapaa. Tärkeäksi nousikin ymmärrys siitä, että tässä muutoksessa on pyrittävä pysymään mukana, eikä minkäänlaisen pysähtyneisyyden kokeminen ole onnistuneessa johtajan työssä mahdollista. Työelämän ja perheen risteyksestä on tutkimuksissa puhuttu paljon, mutta tässä aineistossa varsinaista risteystä tai kitkaa työn ja perheen välillä ei juuri koettu. Perheelle todettiin jopa olevan enemmän aikaa kuin aikaisemmin. Perhettä ajatellaan varmasti jo silloin, kun päätetään, ottaako suorahaussa ehdotettu työ vastaan tai lähteekö sitä edes tavoittelemaan. Korkeasti koulutetuilla asiantuntija- ja johtajaehdokkailla on matalasti koulutettuihin verrattuna selvästi enemmän vaihtoehtoja sen suhteen, millaisen työn he valitsevat.

Monella haastatelluista oli jo aikaisempaa kokemusta suorahausta ja he ovat edelleen hyvin avoimia suorahaulle sekä kokivat sen miellyttäväksi ja hyväksi tavaksi tulla rekrytoiduksi.

8.1. Aineiston rajoitteet

Sosiaalisen identiteetin teorian operationalisointi kentälle oli haastavaa. Tämä johtuu juuri aiheen abstraktiudesta, mutta onneksi sosiaalisen identiteetin teoria rajasi työtäni tiettyyn suuntaan ja siten helpotti haastattelukysymysten laatimista. Tutkielman reliabiliteettia voi työidentiteetin osalta olla haastava testata, mutta testaus onnistuu varmasti ainakin sosiaalisen identiteetin sekä työelämän muutosten väittämien suhteen, sillä näistä on saatavilla jo paljon aikaisempaa tutkimusta.

Aineiston rajoitteeksi voidaan katsoa haastateltujen määrä. Tutkielman teon aikatauluni vuoksi en ehtinyt hankkia heitä enempää kuin seitsemän, ja toisaalta ilman apua ja omia verkostoja heitä on hankala löytää. Onneksi sain apua tähän haastateltavien löytämiseen, sain heitä sekä omani että haastateltujen kiireellisestä aikataulusta huolimatta niinkin monta ja nämä henkilöt osoittautuivatkin erittäin sopiviksi aineistooni. Kokonaisuuden kannalta vastaukset olivat sen verran samansuuntaisia, että en usko tulosten suuresti muuttuvan, mikäli haastateltuja olisi ollut esimerkiksi kolme lisää. Jokaisen henkilön vastaukset antavat aina toki omanlaistaan arvokasta näkökulmaa aiheeseen, joka on näinkin abstrakti.

Aineiston sukupuolijakauma on myös mielenkiintoinen. Olisi kuitenkin virhe ajatella, että naisia ei vain näinkin paljon tasa-arvoisuutta painottavassa yhteiskunnassamme valita johtotehtäviin yhtä paljon kuin miehiä. Eräs suorahakukonsultti totesi minulle, että naiset eivät vain halua näihin aikaa vieviin tehtäviin, joissa perheelle ei juuri jää aikaa. Nämä johtotehtävissä olevat naiset ovat usein vapaaehtoisesti lapsettomia henkilöitä, jotka ovat tehneet uravalinnassaan tietoisuutta suuntauksen ja valinnan.

8.2. Johtopäätökset ja jatkotutkimus

Tulevaisuudessa sosiaalisen identiteetin mukaisia ryhmäkuuluvuuksia voisi suorahaun näkökulmasta tutkia lisää, sillä suorahaussa nämä ryhmäkuuluvuudet, erityisesti julkiset sellaiset, tulee ehdokkaan osalta olla kunnossa. Muun muassa sosiaalinen media antaa parikymmenen vuoden takaiseen aikaan verrattuna aivan uudenlaiset mahdollisuudet suorahaussa laadittavan pitkän listan ja ehdokkaiden karsinnan tueksi.

Tähän sosiaalisen median maailmaan liittyy ehdokkaan kannalta monia vaaroja ja houkutuksia, joihin on parilla klikkauksella helppo lähteä, mutta joiden jäsenyys ei ole sitä parasta ”peeärrää”. Suorahakukonsultilla on tapana saada selville sellaiset nykyiset ja aikaisemmatkin yhteydet, jotka ehdokas kuvittelee pitävänsä ominaan tai joilla ei ylipäätään ymmärrä olevan merkitystä sillä hetkellä, kun konsultti tekee ratkaisuja ehdokkaiden suhteen. Jotkin ryhmäjäsenyydet ja sosiaaliset kategorisoinnit seuraavat matkassa pitkään, jopa lopun elämää, joten ne antavat herkästi leimansa henkilölle ja vaikuttavat siten muun muassa juuri ehdokkuuteen suorahaussa.

Lähteet

- Ahokas Marja (2014) Henri Tajfel 1919–1982. Helsinki: Helsingin yliopisto, avoin yliopisto.
<http://www.avoin.helsinki.fi/oppimateriaalit/sosiaalipsykologia/tajfel.htm>. Viitattu 6.12.2014.
- ALL Executive Search Oy: Palvelut (2014a) Helsinki: ALL Executive Search Oy. <http://allex.fi/palvelu/>. Viitattu 18.10.2014.
- ALL Executive Search Oy: Suorahaun historiaa Suomesta (2014b) Helsinki: ALL Executive Search Oy. <http://allex.fi/yritys/>. Viitattu 18.10.2014.
- Berry John W. (1989) The acculturation process and refugee behavior. *Context: South East Asians in California* 10 (75) (1989), 1–12.
- Braun Virginia & Clarke Victoria (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* (3) (2006), 77–101.
- Brewer Marilyn B. (1991) The social self: On being the same and different at the same time. *Personality & Social Psychology Bulletin* (17) (1991), 475–482.
- Brown Rupert & Capozza Dora (2006) Motivational, emotional and cultural influences in social identity processes. Teoksessa *Rupert Brown & Dora Capozza (toim.) Social identities. Motivational, emotional and cultural influences. New York: Psychology Press*, 3–29.
- Cialdini Robert B., Borden Richard J., Thorne Avril, Walker Marcus R., Freeman Stephen & Sloan Lloyd R. (1976) Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology* (34) (1976), 366–375.

Codol Jean-Paul (1975) On the so-called "superior conformity of the self" behavior: Twenty experimental investigations. *European Journal of Social Psychology* 5 (1975), 457–501.

Ellemers Naomi, Haslam S. Alexander, Platow Michael J. & van Knippenberg Daan (2003) Social identity at work. Developments, debates, directions. Teoksessa S. Alexander Haslam, Daan van Knippenberg, Michael J. Platow & Naomi Ellemers (toim.) *Social identity at work. Developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press, 3–26.

Eskola Jari & Suoranta Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto Anneli (2007) Työidentiteetti ja subjektius rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa *Eteläpelto Anneli, Collin Kaija & Saari-nen Jaana (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY Oppima-teriaalit Oy, 90–142.

Eteläpelto Anneli & Onnismaa Jussi (2006) Lukijalle. Teoksessa *Anneli Eteläpelto & Jussi Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Eteläpelto Anneli & Vähäsantanen Katja (2006) Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa *Anneli Eteläpelto & Jussi Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 26–49.

FEX Suorahakuyritykset ry.: Suorahakualan ammattitermejä (2014) Helsinki: FEX Suorahakuyritykset ry. <http://www.ssy.fi/konsultoinnin-olemuksesta/terminologia/>. Viitattu 21.10.2014.

Goffman Erving (1974) *Frame analysis. An essay on the organization of experience*. Cambridge: Harvard University Press.

Hakala Kari, Senior Executive Search Consultant, Brand Director, Partner.
Jaakko Lehto Executive Search Oy, Helsinki. Suullinen tiedonanto
6.11.2014.

Helkama Klaus, Myllyniemi Rauni & Liebkind Karmela (1998) *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hogg Michael A. (2006) Self-conceptual uncertainty and the lure of belonging. Teoksessa *Rupert Brown & Dora Capozza (toim.) Social identities. Motivational, emotional and cultural influences*. New York: Psychology Press, 33–49.

Horwitz Murray & Rabbie Jacob M. (1982) Individuality and membership in the intergroup system. Teoksessa *Henri Tajfel (toim.) Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press, 241–274.

Jenn Nancy Garrison (2005) *Headhunters and how to use them. A guide for organizations and individuals*. Lontoo: The Economist & Profile Books Ltd (2005).

Jost John T. & Elsbach Kimberly D. (2001) How status and power differences erode personal and social identities at work: A system justification critique of organizational applications of social identity theory. Teoksessa *Michael A. Hogg & Deborah J. Terry (toim.) Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press, 181–196.

Julkunen Raija (2007) Työ – talouden ja minän välissä. Teoksessa *Eteläpelto Anneli, Collin Kaija & Saarinen Jaana (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 18–48.

Järventie Irmeli (2014) Hyvinvoinnin tuolla puolen. Teoksessa *Pekka Kuusela & Mikko Saastamoinen (toim.) Hyvän elämän sosiaalipsykologia. Toimijuus, tunteet ja hyvinvointi*. Kuopio: UNIpress, 147–170.

Kalma Akko (1991) Hierarchisation and dominance assessment at first glance. *European Journal of Social Psychology* 21 (1991), 165–181.

Kramer Roderick M. (2001) Identity and trust in organizations: one anatomy of a productive but problematic relationship. Teoksessa *Michael A. Hogg & Deborah J. Terry (toim.) Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia: Psychology Press, 167–179.

Liebkind Karmela (1988) *Me ja muukalaiset. Ryhmäraajat ihmisten suhteissa*. Helsinki: Gaudeamus.

Luhmann Niklas (1998) *Observations on modernity*. Stanford: Stanford University Press.

Mead George H. (1934) *Mind, self, & society. From the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.

Onnismaa Jussi (2006) Johdanto. Teoksessa *Anneli Eteläpelto & Jussi Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Vantaa: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 11–23.

Organ Dennis W. (1988) *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. Issues in organization and management series*. Lexington: Lexington Books/DC Heath and Com.

Postmes Tom (2003) A social identity approach to communication in organizations. Teoksessa *S. Alexander Haslam, Daan van Knippenberg, Michael J. Platow & Naomi Ellemers (toim.) Social identity at work. Developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press, 81–97.

Ramsey Robert D. (2013) Using “headhunters” to find the best hires. *SuperVision* 74 (6) (2013), 3–6.

Reese Victoria (2005) Maximizing your retention and productivity with onboarding. *Employment Relations Today* 31 (4) (2005), 23–29.

Reynolds Katherine J. & Platow Michael J. (2003) On the social psychology of power and powerlessness. Social power as a symptom of organizational division. Teoksessa S. Alexander Haslam, Daan van Knippenberg, Michael J. Platow & Naomi Ellemers (toim.) *Social identity at work. Developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press, 173–188.

Saaranen-Kauppinen Anita (2014) Sosiaaliset taidot: näkökulmia toimijuuteen ja hyvinvointiin työelämässä. Teoksessa Pekka Kuusela & Mikko Saastamoinen (toim.) *Hyvän elämän sosiaalipsykologia. Toimijuus, tunteet ja hyvinvointi*. Kuopio: UNIPress, 54–67.

Sherif Muzafer (1958) Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict. *American Journal of Sociology* 63 (4) (1958), 349–356.

Shulman Barry & Chiang Gordon (2007) When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship. *Employment Relations Today* 34 (1) (2007), 13–19.

Smith Heather J., Tyler Tom R. & Huo Yuen J. (2003) Interpersonal treatment, social identity, and organizational behavior. Teoksessa S. Alexander Haslam, Daan van Knippenberg, Michael J. Platow & Naomi Ellemers (toim.) *Social identity at work. Developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press, 155–171.

Suomen Ekonomiliitto ry.: Headhuntingin kautta uusiin tehtäviin (2014) Helsinki: Suomen Ekonomiliitto ry. <http://www.sefe.fi/suorahaku>. Viitattu 21.10.2014.

Tajfel Henri (1981) *Human groups & social categories. Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tajfel Henri (1974) Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information* 13 (2) (1974), 65–93.

Tajfel Henri (1970) Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American* 223 (1970), 96–102.

Tajfel Henri & Turner John C. (1979) An integrative theory of intergroup conflict. Teoksessa William G. Austin & Stephen Worchel (toim.) *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, California: Brooks/Cole, 33–47.

Turner John C. (1982) Towards a cognitive redefinition of the social group. Teoksessa Henri Tajfel (toim.) *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press, 15–40.

Turner Marlene E., Pratkanis Anthony R. & Samuels Tara (2003) Identity metamorphosis and groupthink prevention. Examining Intel's departure from the DRAM industry. Teoksessa S. Alexander Haslam, Daan van Knippenberg, Michael J. Platow & Naomi Ellemers (toim.) *Social identity at work. Developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press, 117–136.

Van Knippenberg Daan & Ellemers Naomi (2003) Social identity and group performance. Identification as the key to group-oriented effort. Teoksessa S. Alexander Haslam, Daan van Knippenberg, Michael J. Platow & Naomi Ellemers (toim.) *Social identity at work. Developing theory for organizational practice*. New York: Psychology Press, 29–42.

Van Knippenberg Daan & Haslam S. Alexander (2003) Realizing the diversity dividend. Exploring the subtle interplay between identity, ideology, and reality. Teoksessa S. Alexander Haslam, Daan van Knippenberg, Michael J.

Platow & Naomi Ellemers (toim.) Social identity at work. Developing theory for organizational practice. New York: Psychology Press, 61–77.

Wegge Jürgen & Haslam S. Alexander (2003) Group goal setting, social identity, and self-categorization. Engaging the collective self to enhance group performance and organizational outcomes. Teoksessa *S. Alexander Haslam, Daan van Knippenberg, Michael J. Platow & Naomi Ellemers (toim.) Social identity at work. Developing theory for organizational practice.* New York: Psychology Press, 43–59.

Ylijoki Oili-Helena (2014) Toiminnan aika. Teoksessa *Pekka Kuusela & Mikko Saastamoinen (toim.) Hyvän elämän sosiaalipsykologia. Toimijuus, tunteet ja hyvinvointi.* Kuopio: UNIPress, 37–53.

Haastattelukysymykset

1. Minkä ikäinen olet?
2. Milloin olit ensimmäisen kerran töissä? Koitko, että työminäsi syntyi tuolloin?
3. Kun aloitit tässä suorahaun kautta saadussa työssä, mitä kaikkia ajatuksia tähän uuteen työhön liittyi? Miten tämä työ erosi aikaisemmista töistäsi?
4. ”Seuraako” aikaisempi työsi uuteen työhösi?
5. Miten olet sopeutunut tähän työyhteisöön?
6. Mikä kaikki mielestäsi vaikuttaa työhön sopeutumiseen, kun henkilö ottaa vastaan uuden työn?
7. Onko kollegoilla mitään vaikutusta työnteokoosi? Miten koet tämän muun ryhmän ympärilläsi?
8. Onko tällä nykyisellä asemallasi mitään vaikutusta siihen, miten suhtaudut kollegoihisi?
9. Koetko, että olet onnistunut tässä työssäsi, vai onko jotakin tavoittelemasi vielä saavuttamatta?
10. Onko tämä työ sellainen, josta olit haaveillut jo pitkään, tai jonka koit olevan seuraava luonnollinen askel työurallasi?
11. Millaista arvoa annat tälle työllesi? Herättääkö tämä työ tai työtitteli mitään tunteita sinussa?
12. Kuuluiko työtehtävääsi mentori? Jos kuului, niin miten koet mentoroinnin onnistuneen?
13. Kuuluiko työhösi työn aloittaessasi perehdytystä ja kulkiko sinut suorahaussa löytänyt yritys mukanasi työn alussa tarjoten välineitä uudessa työssä pärjäämiseen (onboarding-menetelmä)? Jos ei, niin tunnetko tar-



vetta sellaiseen ja olisitko kaivannut onboardingia? Olisiko onboarding mielestäsi hyvä osa rekrytointia?

14. Koetko suorahaun olevan sinulle hyvä ja mieluinen tapa tulla rekrytoiduksi? Miksi/miksi ei?

15. Millainen kokemus suora haku rekrytointimuotona mielestäsi oli? Mitä hyviä ja/tai huonoja puolia koet olevan? Pitäisikö jotakin tehdä toisin?

16. Tunnetko, että työelämä olisi jotenkin muuttunut niin, että työelämän muutokset vaikuttavat työntekijään jollakin tapaa?

17. Onko työtehtäväsi vaikuttanut muihin elämäsi rooleihin, kuten rooliin perheellisenä (perheenisänä/äitinä), elämänkumppanina, ystävänä..? Jos, niin millaista vaikutusta olet mahdollisesti huomannut?



Liite 2

Suorahakualan ammattitermejä (lainattu suoraan FEX Suorahakuyritykset ry 2014 ja Suomen Ekonomiliitto ry 2014)

Contingency search: Asiakas voi käyttää useita toimijoita samaan aikaan ja maksaa palkkion vasta kun henkilö on valittu. Näin voidaan hakea jotain hyvin haastavaa toimeksiantoa, esimerkiksi SAP-konsulttia. Ei vielä Suomessa kovin yleinen.

CV: Curriculum vitae. Euroopassa käytössä oleva nimi asiakirjalle, jossa on kuvattuna ehdokkaan koulutukseen ja ammatilliseen historiaan liittyvät asiat. Yhdysvalloissa samasta dokumentista käytetään nimitystä resumé.

Executive search: Yritysjohdon suorahakuun liittyvä työprosessi.

File: Ehdokastiedostot. Tiedostot muodostuvat cv-tyyppisistä tiedoista, jotka ehdokkaat ovat luovuttaneet luottamuksellisina konsultin käyttöön tiettyä tarkoitusta varten. Työelämän säädöksissä tarkoin määritelty mitä tietoja voidaan kerätä ja säilyttää ja milloin ne on hävitettävä. Suorahakuyritykset velvollisia tekemään ilmoituksen rekistereistään asiaa valvovalle viranomaiselle, joka on tietosuojavaltuutettu.

Follow-up: Seurantakeskustelu, jolla tarkoitetaan valinnan jälkeen tapahtuvaa valitun henkilön työmenestyksen ja onnistumisen seuranta.

Headhunter: Käytetään executive search konsultin synonyyminä, toisinaan kuulee käytettävän rekrytointikonsultinkin ammattinimikkeenä.

Henkilöprofiili: Tiivistelmä niistä taidoista ja ominaisuuksista, mitä haettavalta henkilöltä odotetaan.



Long list: Researcherin tuottama tutkimuskooste hakuprofiilin mukaisesta ehdokasjoukosta.

Off-limit: Toimeksiannon yhteydessä nimetyt yritykset, joiden kanssa konsulttiyrityksellä on liikesuhde, minkä vuoksi ei voi ammattieettisistä ja sopimuksellisista syistä olla yhteydessä. Sopimus on tavallisesti voimassa vuoden tai siitä ylöspäin.

Outplacement: Uudelleensijoittumispalvelu, jonka yleensä yritys tarjoaa lähtemään joutuville työntekijöilleen esimerkiksi yt -prosessin seurauksena. Palvelun on tarkoitus tukea henkilön mahdollisuuksia työllistyä mahdollisimman pian uudelleen. Outplacement -palvelulla tuetaan myös uutta organisaatiota sekä sen johtoa ja pyritään säilyttämään yrityskuva mahdollisimman hyvänä.

Referenssit: Suosituslausunnot, perustuvat ehdokkaan itsensä ilmoittamiin henkilöihin, jotka ovat valmiita esittämään arviointinsa ehdokkaan toiminnasta ja työsaavutuksista.

Researcher: Suomalaisissa suoramakuyrityksissä kuuluu tavallisesti yrityksen omaan henkilökuntaan. Elinkeinoelämään erikoistunut tietopalveluasiantuntija. Tehtävänä tunnistaa henkilöprofiiliin sopivat suorahaun kohdeyritykset ja ehdokkaat.

Retained executive search: Suoramakuyritys tekee toimeksiantoa yksinoikeudella. Yleensä kiinteä palkkio.

Short list: Tarkoitetaan sitä ehdokasryhmää, joka konsulttiyrityksen arvion mukaan täyttää henkilöprofiilin mukaiset valintakriteerit ja jotka tullaan esittelemään toimeksiantajayritykselle, tavallisimmin kooltaan 3-5 henkilöä.

Soveltuvuusarviointi: Johtajaominaisuuksien arviointia voidaan syventää psykologisiin menetelmiin perustuvalla henkilöarvioinnilla. Aivan ylimmän



johdon valinnoissa saavutetuilla meriiteillä suurempi painoarvo, minkä vuoksi käyttö vaihtelee.

Toimeksiantomuistio: Asiakirja, johon konsultti on kirjannut käytyjen keskustelujen perusteella hakuun liittyvät tärkeät tekijät. Näitä voivat olla mm yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat, organisaation rakennetta ja hallintoa koskevat asiat, haettavan henkilön hakuprofiili, aikataulu, työn raportointi sekä erityiset luottamuksellisina pidetyt asiat. Asiakkaan hyväksymä toimeksiantomuistio ohjaa keskeisellä tavalla konsultin myöhempää työskentelyä.

